

Rektors beretning 2-5  
Styrelsesrådets beretning 6-7

02 SEP. 1998

København

**Partnerskab med erhvervslivet**

Erhvervslivets universitet 8-11  
Behov for øget viden om systemeksport 12  
Mærkenavnet - et aktiv under ændring 13  
Kilderne til viden ændrer sig 14-15  
Erhvervsforskningscentre samarbejder med erhvervslivet 16-19  
Revisorområdet støtter forskeruddannelse 20  
Virksomhedsbesøg via computer 21

**Øresundsområdet, Højskolens nærområde**

Hovedstadsregionen som EU's nordlige metropol 22  
Øresundsuniversitetet nyt regionalt videncenter 23

**Lederuddannelser og ledelsesforskning**

Nyt Lederakademi udfordrer offentlige ledere 24-25  
Lederuddannelsernes West Point 26-27  
Unikt europæisk lederudviklingsprogram 28-29  
Spørgsmål og svar om ledelse 30-31

**Internationale netværk**

CEMS som katalysator for studerendes netværk 32-34  
FUHU-kollegium for udenlandske studerende 35  
PIM murbrækker for nye udvekslingsaftaler 36-37  
Handelshøjskolen som internationalt mødested 38-39

**Partnerskab med studerende og dimittender**

Praktikophold fordel for alle parter 40-44  
Studerentorganisatorisk arbejde led i læreproces 45  
Uddannelse som løftestang for integration 46-47

Tolkeuddannelserne er i international topklasse

**Teknologisk kompetenceudvikling**

Højsæde for informationsteknologi og pædagogik 50-51  
HD-studiet i Afsætningsøkonomi bliver virtuelt 52-53  
Sprogstuderende løber storm på IT-kurser 54  
Talende computer mulig, men dyr! 55  
Igang sætter IT-forsøg uden sikkerhedsnet 56-57

Frederiksberg Campus

**Institut- og personprofiler**

Årets institut: Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi 60-63  
Nye professorer og doktorer 64-66  
Handelshøjskolens kvindelige professorer 67  
Priser er et kvalitetstegn 68-71  
Underviserpriser 1997 72  
Ph.d.-afhandlinger 1997 73

**Formidlingsvirksomhed**

Tale, tekst, tænkning og tolkning 74-75  
Scandinavian Business Research Brought to the Market Place 76-77

**Nøgletal og adresser**

Nøgletal og adresser 78-91

# Intensiveret partnerskab med erhvervslivet

I 1997 kunne Handelshøjskolen fejre sin 80 års fødselsdag. Igennem alle årene har Højskolen haft et tæt samarbejde med erhvervslivet om udvikling af nye uddannelser og nye forskningsområder, og ved overgangen til det globale videnssamfund er dette samarbejde blevet mere nødvendigt end nogensinde.

Da Handelshøjskolen blev grundlagt i 1917 af Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse var det for at imødekomme et behov for nye kvalifikationer til et erhvervsliv i udvikling og under omstilling. Visionerne omfattede forskningsbaserede uddannelser med en dybtgående teoretisk viden, sammenhæng mellem teori og praksis og et tæt samspil mellem Højskolen og dens aftagere. Selv om vilkårene for erhvervslivet og universiteterne på mange måder er fundamentalt anderledes i dag, er det de samme grundlæggende visioner, der har betydning for Højskolen. De udgør en platform for Højskolens strategi og et solidt udgangspunkt for at håndtere udfordringerne i videnssamfundet.

## National kompetenceudvikling

I undervisningsministeriets program fra 1997 "National Kompetence Udvikling: Erhvervsudvikling gennem kvalifikationsudvikling" fastslås endnu engang, at evnen til at udvikle og nyttiggøre de menneskelige ressourcer vil være den afgørende faktor for virksomheders og regioners konkurrenceevne i videnssamfundet. "Danske uddannelser skal tilhøre verdenseliten" lød ministerens markante udmelding og midlerne til at opnå dette er bl.a. etablering af et partnerskab mellem uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv, ny uddannelses teknologi, internationalisering af uddannelser og livslang læring.

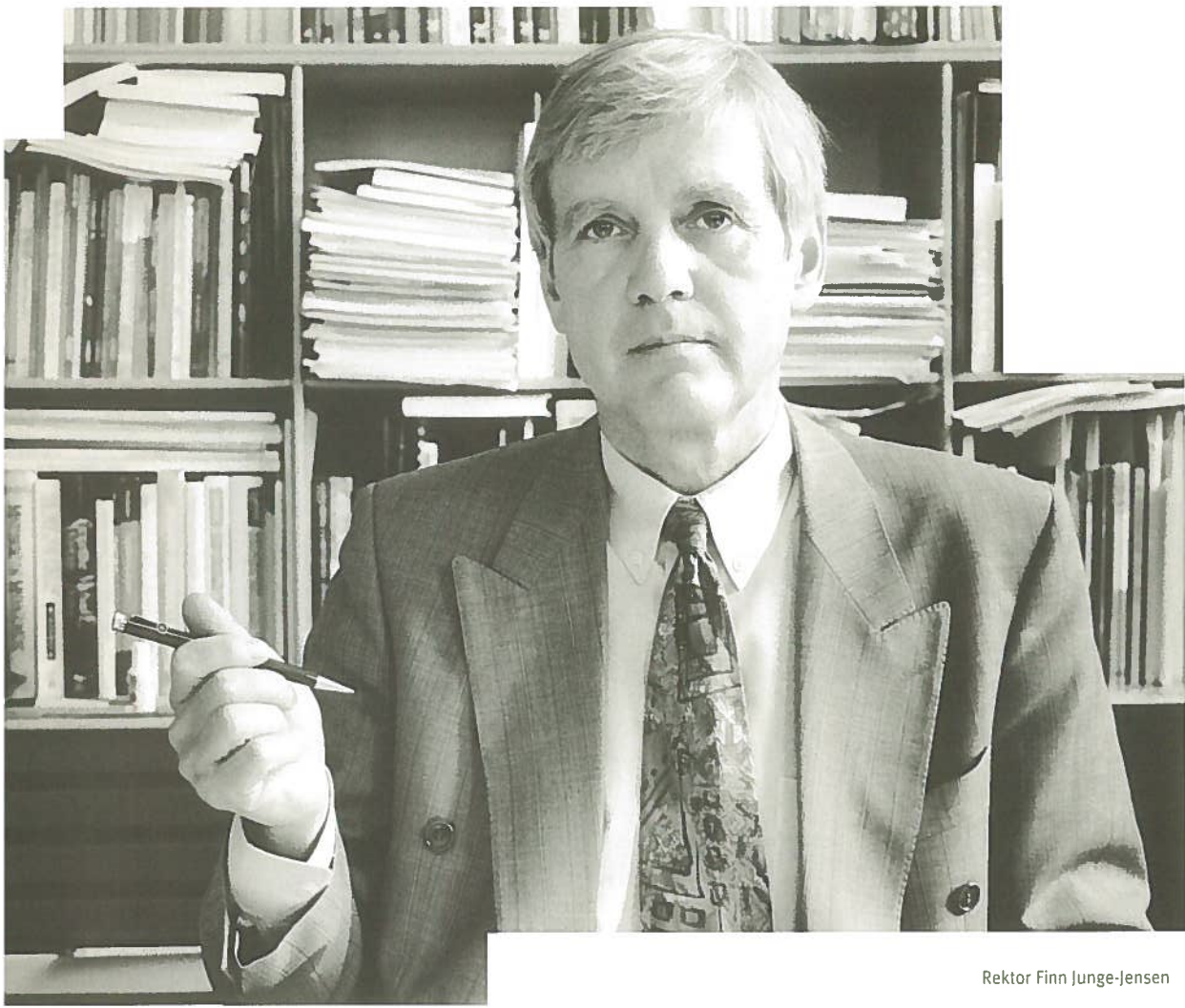
## Handelshøjskolen udpeget til frontløber

I forbindelse med realiseringen af programmet for "National Kompetenceudvikling" er Handelshøjskolen blevet udpeget til "frontløberinstitution" blandt universiteterne. Dette indebærer en forpligtelse til en lang række aktiviteter og initiativer, som ligger i forlængelse af Handelshøjskolens strategiske udviklingslinier, og som vil understøtte et endnu tættere samspil med erhvervslivet.

Af de mange udfordringer til universiteterne i videnssamfundet er der i særlig grad to forhold som nødvendiggør et endnu mere intensiveret partnerskab mellem Handelshøjskolen og erhvervslivet: ændrede betingelser for vidensproduktion og behovet for livslang læring.







Rektor Finn Junge-Jensen

**Nye betingelser for vidensproduktion**

I den banebrydende bog "The new production of knowledge" peger Michael Gibbons og hans medforfattere på, at betingelserne for vidensproduktion er ved at ændre sig radikalt med store konsekvenser for de etablerede universiteter.

- vidensproduktion foregår i stigende grad på tværs af institutionelle og organisatoriske grænser, i midlertidige netværk af faglig heterogene grupper og er ikke primært forankret i universiteterne.
- viden produceres i stigende grad i en anvendelsesorienteret sammenhæng og ikke ud fra en disciplinorienteret problemforståelse.

For universiteterne er konsekvenserne af denne udvikling, at distinktionen og spillet mellem grundforskning og anvendelsesorienteret forskning må revurderes, og at universiteterne i langt højere grad

må betragte sig som en del af et forgrenet netværk af mange forskellige slags vidensproducenter. Handelshøjskolen har i sin strategi taget udgangspunkt heri og har i 1997 prioriteret oprettelsen af nye erhvervsforskningscentre og forstærket deltagelsen i forskerpark- og innovationsmiljøer.

**Erhvervsforskningscentre**

Fælles for erhvervsforskningscentrene er deres fokus på anvendelsesorienteret forskning på specifikke områder eller sektorer og et tæt samarbejde med interesserede virksomheder og erhvervsorganisationer. Handelshøjskolen lægger vægt på, at centrene fungerer i tilknytning til et internationalt orienteret grundforskningsmiljø med deltagelse af ledende forskere fra Højskolen og dens internationale samarbejdspartnere. På denne måde sikres spillet mellem den nyeste internationale forskning og de erhvervsorienterede projekter.

I 1997 etableredes Center for Detailhandelsstudier og Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi. Året før var Center for Design og Virksomhedsudvikling igangsat i samarbejde med Danmarks Designskole og tidligere er Scandinavian Academy of Management Studies (SAMS) blevet etableret i samarbejde med Ekonomihøgskolan i Lund. Først i 1998 oprettedes DANTERM-centret (terminologi og sprogteknologi), og der planlægges endvidere et Center for Elektronisk Handel. I alle centrene deltager erhvervslivet aktivt i bestyrelser, advisory boards, styregrupper for konkrete projekter, ERFA-grupper eller lignende.

**Forskerparker og innovationsmiljøer**

Behovet for en hurtigere omsætning af viden til nye produkter, for en forstærket innovationsindsats og for flere iværksættere inden for nye vidensområder har ført til



## •Rektors beretning

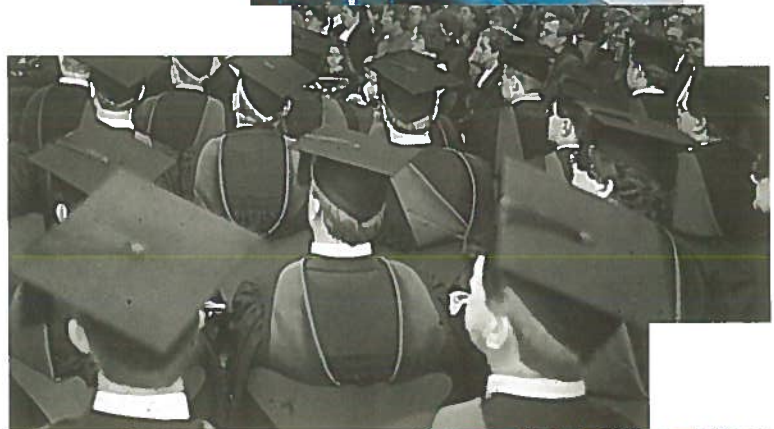
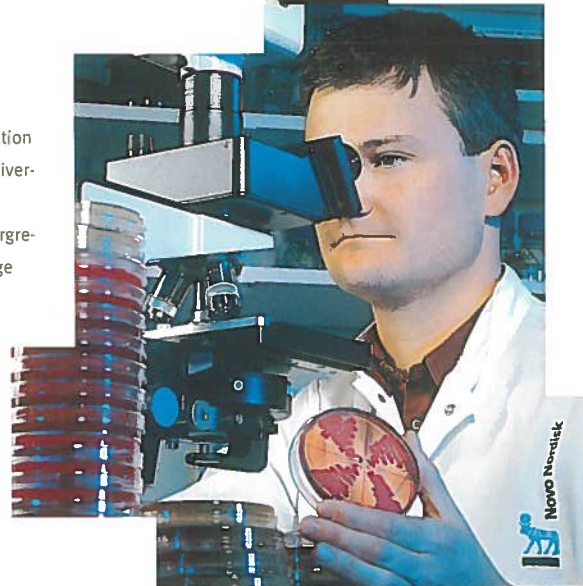


Handelshøjskolen lægger vægt på, at erhvervsforskningscentre fungerer i tilknytning til et internationalt orienteret grundforskningsmiljø.

oprettelsen af forskerparker og innovationsmiljøer i mange lande herunder Danmark.

Handelshøjskolen medvirker aktivt i Forskerbyen Symbion og i de nystartede innovationselskaber Teknologisk Innovation A/S og Universitetsinnovation A/S. Højskolens Center for Innovation og Entrepreneurship er lokaliseret i Symbion og forestår bl.a. et projekt om innovationsledelse og en tværinstitutionel uddannelse i innovation og projektledelse. Et hovedsigte med disse aktiviteter er at skabe en tæt forbindelse mellem udvikling af teknisk og forretningsmæssig viden på tværs af traditionelle faggrænser og kulturer.

Betingelserne for vidensproduktion er ved at ændre sig radikalt. Universiteterne må i langt højere grad betragte sig som en del af et forgrenet netværk af mange forskellige slags vidensproducenter.



### Livslang læring

Behovet for livslang læring er en konsekvens af, at innovation, teknologisk udvikling og forandringshastighed i videnssamfundet stiller krav om løbende kompetenceudvikling. For den enkelte og for virksomheden er efter- og videreuddannelse gennem hele arbejdslivet en markant stigende nødvendighed. Formidling af den nyeste viden og udvikling af nye færdigheder til de allerede veluddannede vil blive en stadig større del af universiteternes uddannelsesopgave. Det vil igen kræve udvikling af nye pædagogiske metoder og et langt tættere samarbejde med rekvirenterne af uddannelserne.

Virksomheder vil i stigende grad professionalisere den interne kompetenceudvikling og en række eksempler på "virksomhedsuniversiteter" har allerede demonstreret dette, uden at det har betydet et mindre behov i disse virksomheder for en tæt forbindelse til universiteterne, snarere tværtimod.

Handelshøjskolen har som den første i Danmark udbudt MBA- og MPA-uddannelserne og planlægger en række nye Møsters-uddannelser i de kommende år.



Etableringen af et sammenhængende campusområde på Frederiksberg vil blive af stor betydning for udviklingen af uddannelses- og forskningsmiljøerne på Handelshøjskolen.

Handelshøjskolen har som de første i Danmark udbudt MBA- og MPA-uddannelserne og planlægger en række nye Masters-uddannelser i de kommende år. Samtidig har Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter udbudt skræddersyede uddannelsesforløb til enkelte eller grupper af virksomheder og har i et internationalt samarbejde med de 5 CEMS-institutioner udviklet et internationalt lederuddannelsesprogram (PRIME). Forløbene har været baseret på en tæt sammenhæng mellem teori og praksis og action-learning metoder for at opnå en direkte effekt for både den enkelte deltager og for virksomheden.

I de kommende år vil Handelshøjskolen arbejde videre på udviklingen af et internationalt lederuddannelsescenter i et tæt samarbejde med andre institutioner i Øresundsregionen og internationalt.

### Sammenhængende campusområde på Frederiksberg

Efter intensive forhandlinger med bl.a. Undervisningsministeriet og Frederiksberg Kommune tegner det til, at Handelshøjskolen får mulighed for en placering i et sammenhængende campusområde på Frederiksberg.

Metroen, der gennemskærer området mellem Frederiksberg og Solbjerg stationer, vil blive overdækket, og Højskolen påregner at udnytte dette areal i en samlet plan for campusområdet. Området omfatter det igangværende byggeri (fase 1), den planlagte udbygning (fase 2), Howitzvejbygningen, Vandværksgrunden med de planlagte gæsteforsessorboliger samt det tidligere kolonihaveareal.

For Højskolens studerende, medarbejdere og samarbejdspartnere vil det betyde et væsentligt bidrag til udviklingen af uddannelses- og forskningsmiljøer på Højskolen.

### Resultater i 1997

Generelt var 1997 et tilfredsstillende år for Højskolen. Studentersøgningen ligger på et højt niveau for de fleste uddannelser, stigningen i antallet af internationale forskningspublikationer er fortsat og Højskolens internationale profil styrket.

Gæsteforsessorer og udenlandske studerende har ydet et vigtigt bidrag til det internationale miljø på Højskolen og udviklingen af nye pædagogiske metoder, herunder IT-baserede, er blevet forstærket. Højskolens økonomiske situation er fortsat presset, og for at kunne leve op til kravet om forskning og uddannelse i international topklasse er det nødvendigt at skaffe yderligere ressourcer ud over de statslige bevillinger.

Det har derfor været meget glædeligt at kunne konstatere en stor opbakning til Højskolen gennem dannelsen af en Fundraising-komité i 1997, som vil støtte udbygningen af Handelshøjskolens profil som en ledende international forsknings- og uddannelsesinstitution. Jeg vil gerne rette en varm tak til alle der er gået ind i dette arbejde, som vil være afgørende for, om Handelshøjskolen i de kommende år får mulighed for at realisere sine visioner til gavn for det danske og internationale samfund.

### Finn Junge-Jensen

*"Handelshøjskolen ønsker at være placeret blandt de bedste institutioner i Europa for at kunne opfylde sin målsætning om at bidrage til samfundets og virksomhedernes værdiskabelse, uddanne kandidater, der er konkurrencedygtige på et internationalt arbejdsmarked og udvikle ny forskningsbaseret viden i partnerskab med virksomheder og institutioner."*

### Handelshøjskolens mission statement

# Erhvervslivet tager medansvar for Handelshøjskolens udvikling

Erhvervslivets repræsentanter i Handelshøjskolens Styrelsesråd kan til fulde bekræfte, at man i disse år inden for næsten alle brancher og på alle niveauer oplever en markant øget konkurrence. En del af forklaringen skal findes i den rivende teknologiske udvikling og den voksende internationale handel, som fortsat stiller nye krav til virksomhederne. Dertil kommer det pres på virksomhederne, som er affødt af holdningsændringer og nye behov hos den enkelte forbruger og samfundet.

## Nye forskningscentre skal skabe og nyttiggøre ny faglig viden

Såfremt virksomhederne fortsat skal bevare deres konkurrenceevne, er det ikke lænere blot et spørgsmål om at minimere omkostningerne eller sikre kvaliteten. Der skal andet og mere til, fordi konkurrenceevnen i stigende omfang baseres på viden, ikke mindst på virksomhedernes evne til hurtigt og effektivt at samle og nyttiggøre denne viden kommercielt. Som følge af det voksende behov for især ny anvendelsesorienteret viden, har der i de senere år udviklet sig et positivt sammenfald mellem erhvervslivets og forskernes interesser på en lang række områder.

Handelshøjskolen i København har med etableringen af flere nye forskningscentre satset på at styrke den anvendelsesorienterede forskning. Det drejer sig om Center for Detailhandelsstudier, Center for Design- og Virksomhedsudvikling, samt Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi. For Handelshøjskolen har det været en glædelig oplevelse, at de nye centre er blevet godt modtaget inden for brede kredse af erhvervslivet. Interessen ses bla. i, at der allerede er udviklet et intensivt samarbejde mellem en række virksomheder og centrene om skabelse af ny viden på flere fagområder.

## Forskningsprofessorater sponsoreret af FUUH og Andersen Consulting

Et andet eksempel på erhvervslivets positive holdning er sponsoreringen af to forskningsprofessorater. Det første forskningsprofessorat, som blev etableret forrige år, stod FUUH (Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse) for. I det forløbne år er initiativet blevet fulgt op af Andersen Consulting, som har sponsoreret et professorat inden for teknologiledelse.

## Undervisningsministeriet anbefaler styrket partnerskab med erhvervslivet

I Undervisningsministeriets rapport om National Kompetenceudvikling fremhæves, at uddannelse er en helt afgørende forudsætning for erhvervslivets konkurrenceevne, og der lægges op til, at det danske uddannelsessystem om bare 5 - 10 år skal tilhøre verdenseliten. Virkeliggørelsen af dette ambitiøse mål skal bla. ske gennem dannelse af et partnerskab mellem erhvervsliv og de videregående uddannelsesinstitutioner.

Som led i et sådant partnerskab anbefales en række initiativer, som Handelshøjskolen for en stor dels vedkommende allerede har taget skridt til at gennemføre, bla. det omtalte samarbejde på forskningsområdet. Men også anbefalinger om samarbejde vedr. etablering af nye uddannelser, fx masteruddannelser, gennemførelse af projektopgaver, praktikordninger og trainee-forløb for de studerende ude i virksomhe-

derne er områder, hvor Handelshøjskolen har igangsat en række aktiviteter.

I rapporten peges også på en styrkelse af de private virksomheders repræsentation i de styrende organer for herved at kunne påvirke uddannelsesudviklingen og disses faglige profil. Handelshøjskolen har for længe siden erkendt disse muligheder ved på forskellig måde at inddrage repræsentanter fra erhvervslivet i de styrende organer. Handelshøjskolens Styrelsesråd, som blev etableret i 1965, er et godt eksempel herpå.

## Et løft til internationaliseringen

Det ligger Styrelsesrådet stærkt på sinde at støtte Handelshøjskolens mange bestræbelser for at fremme internationaliseringen af uddannelser og forskning. Et internationalt uddannelses- og studentermiljø på Handelshøjskolen skabes bla. ved gennemførelse af udvekslingsprogrammer for studerende i samarbejde med førende udenlandske handelshøjskoler og universiteter. Hertil kommer en voksende udveksling af gæsteforskere. Hele denne indsats forudsætter imidlertid, at Handelshøjskolen er i stand til at råde over det fornødne antal værelser eller lejligheder til de udenlandske studenter og professorer under deres ophold her i landet.

Som så mange gange før har FUUH medvirket til at løfte en væsentlig opgave for Handelshøjskolen, idet FUUH i det forløbne år har anskaffet en centralt beliggen-





Formanden for Handelshøjskolens Styrelsesråd,  
direktør Niels Kjeldsen.

de ejendom i det indre København og ladet den indrette til et internationalt kollegium med 24 værelser til udenlandske studerende og to lejligheder til gæsteprofessorer. Kollegiet stilles alene til rådighed for Handelshøjskolen, og vil derfor blive et

væsentligt aktiv i internationaliseringsstræbelserne i de kommende år.

**Niels Kjeldsen**  
*Formand for Handelshøjskolens Styrelsesråd*

## Styrelsesrådets opgaver

Det er bla. Styrelsesrådets opgave at følge Handelshøjskolens aktiviteter og varetage en rådgivende funktion i forbindelse hermed. Denne opgave søger Rådet at løse ved

- at medvirke til gennemførelse af en strategisk udvikling på Handelshøjskolen i overensstemmelse med erhvervslivets og samfundets behov
- at medvirke til sikring af høj kvalitet i uddannelse og forskning
- at medvirke til udvikling og fremme af Handelshøjskolens position som en førende, internationalt orienteret business school.

Styrelsesrådet for den selvejende institution Handelshøjskolen i København har bla. 6 repræsentanter for erhvervslivet udpeget af FUHU (Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse). Styrelsesrådet blev oprettet som afløsning af den tidligere bestyrelse, da staten i 1965 overtog finansieringen af uddannelserne samt forskningsaktiviteterne og dermed det reelle økonomiske ansvar. Styrelsesrådet har bevaret sin tilsynspligt med Handelshøjskolen og lægger heri først og fremmest vægt på en rådgivende funktion. Denne funktion har gennem de senere år fået en stigende betydning for Handelshøjskolens samspil med den del af erhvervslivet, som aftager hovedparten af de færdiguddannede unge, eller som benytter skolen til videreuddannelse af sine medarbejdere.

### Udpeget af FUHU:

Direktør Niels Kjeldsen  
*formand*  
Ejnar C. Kjeldsen A/S

Adm. direktør Holger Dock  
AP Pension

Direktør Preben Kendal  
Unibank A/S

Koncerndirektør Tom Knutzen  
NKT Holding A/S

Direktør Claus Valentiner  
*næstformand*  
Wintherthur

### Fødte medlemmer:

Rektor Finn Junge-Jensen  
Handelshøjskolen

Prorektor Bente Kristensen  
Handelshøjskolen

Udpeget af  
Handelshøjskolens teknisk/  
administrative personale:

Overassistent  
Liza Klöcker-Larsen

### Studenterrepræsentanter:

Stud.merc.  
Flemming Mahler Larsen

Stud.merc.  
Karsten Stryger

### Observatører:

Direktør Poul Erik Petersen  
Foreningen af Danske  
Civiløkonomer

Direktør Ole Wiberg  
FUHU

Forbundsformand  
Jeanette Ørsted  
Erhvervsprogligt Forbund

# Erhvervslivets universitet



Handelshøjskolen har en lang tradition for et tæt og velfungerende samarbejde med såvel erhvervslivets organisationer som de enkelte virksomheder. Dette samarbejde er i de senere år blevet tilført helt nye dimensioner som led i Handelshøjskolens markante satsning på at etablere et intensiveret partnerskab med erhvervslivet. Her præsenteres en række eksempler på dette samarbejde.



*Den viden, jeg som censor får om de studerende, kan give mine kunder et indblik i, hvad der rører sig blandt de studerende og hvilken vej, udviklingen går, fremhæver dir. Nils Hansen, Informationsgruppen.*

## Handelshøjskolemiljøet bærende for censorers interesse

Med et censorkorps på godt 1000 personer udvalgt blandt ledere og andre nøglemedarbejdere fra virksomheder og offentlige institutioner har handelshøjskoleområdet alle muligheder for en dialog om uddannelser og forskning. En mulighed, der kunne udnyttes i større omfang, end tilfældet er.

## Censorjobbet giver ny viden om fag og studerende

*- Jeg får to ting ud af at være censor. Opdatering af min egen faglige viden. For mig er det en form for efteruddannelse, hvor jeg bliver tvunget til at sætte mig ind i nye teorier såvel som at genopfriske de gamle. Desuden får jeg et klarere billede af, hvad de unge mennesker kan, hvad de beskæftiger sig med, og hvad de*

*- Der er ingen tvivl om, at censorerne i langt større omfang fx kan indgå i arbejdet med udviklingen af nye fag og studier.*

*interesserer sig for. Denne viden bruger jeg, når vi skal rekruttere nye medarbejdere. Men også gennem at jeg fortæller mine kunder - store danske industrivirksomheder - hvad der optager de unge mennesker og hvilken vej, udviklingen går, siger direktør Nils Hansen fra Informationsgruppen A/S.*

Til daglig rådgiver Nils Hansen store eksportorienterede virksomheder om emner inden for kommunikation og public relation. Han kommer her ofte i kontakt med unge mennesker fra udlandet, især England og Frankrig.

*- Vore studerende står ikke specielt tilbage for de udenlandske. Men de engelske og franske kandidater er langt bedre til at konkretisere deres løsninger end de danske SPRØK-studerende, jeg kender fra mit censorarbejde gennem syv år. De er til gengæld fremragende til at udarbejde kulturanalyser og se de internationale perspektiver i problemstillingerne. De er svagere, når de skal konsekvensberegne deres egne anbefalinger.*

Nils Hansen køber ikke påstanden om, at dagens unge studerende er dårligere klædt på end tidligere.

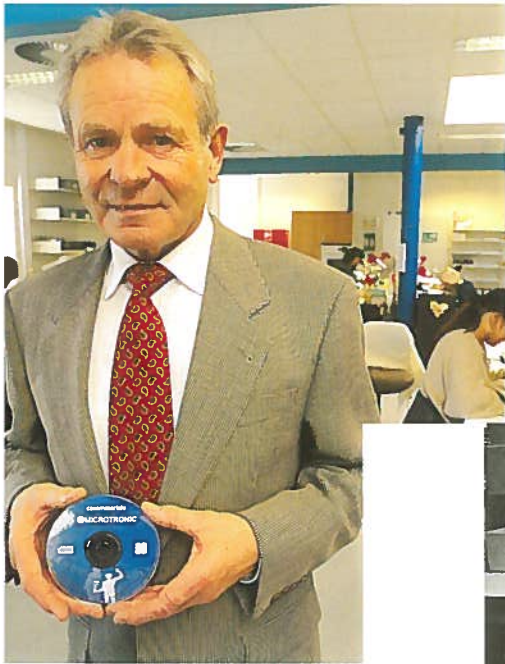
*- De er langt bedre end for 30 år siden, da jeg studerede på Handelshøjskolen. De tør stille kritiske spørgsmål til de såkaldte autoriteter og har langt mere selvtilid. Så både fagligt og personligt er de bedre udrustet, påpeger han.*

Hvis Nils Hansen skal fremkomme med en kritisk bemærkning til Handelshøjskolen, så må det være, at skolen ikke aktiverer sine censorer nok.

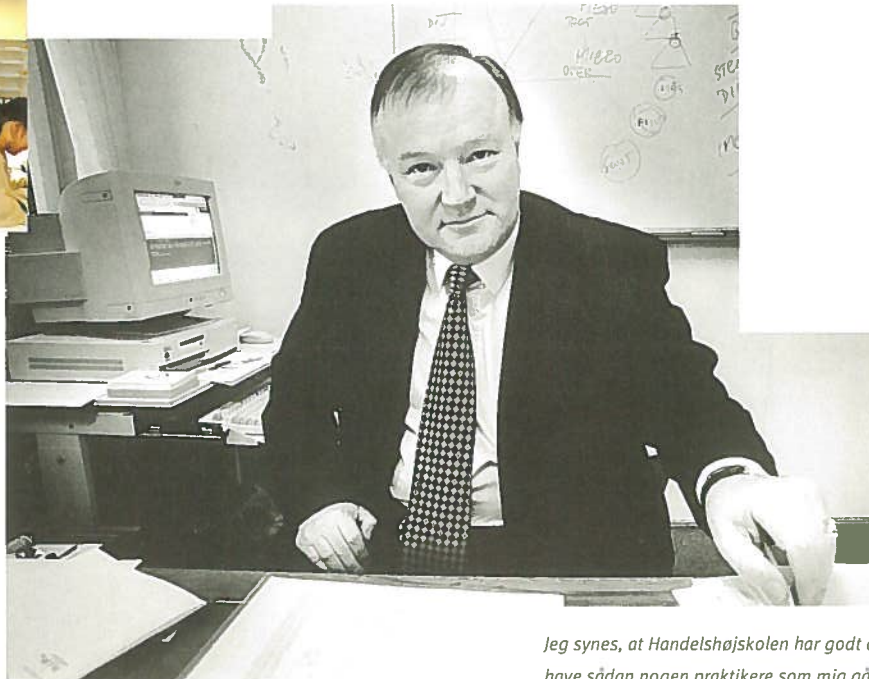
**“Ingen kan i dag være i tvivl om, at viden og produktion af viden er afgørende for erhvervslivets konkurrenceevne og for at opretholde et velstående velfærdssamfund. Derfor er uddannelsesinstitutionerne og deres formidling af viden gennem uddannelse og forskning centrale for samfundet. Men viden skabes også i høj grad i erhvervslivet.”**

**Tidl. undervisningsminister Ole Vig Jensen**





*Censorjobbet giver mig mulighed for løbende at kunne efteruddanne mig og holder mig ajour med fagområdernes teoretiske udvikling, siger dir. Per W. Nielsen, Microtronic.*



*Jeg synes, at Handelshøjskolen har godt af at have sådan nogen praktikere som mig gående rundt og skabe et mere nuanceret verdensbillede, mener personale- og uddannelseschef Harald Queseth, Hempel.*

### Bevarer sin konkurrencekraft via censorjobbet

Udover at være fuldt optaget i stillingen som adm. direktør for Microtronic A/S, der er markedsleder inden for udvikling og produktion af komponenter til høreapparater, er det interessen for de unge og deres uddannelse, der karakteriserer Per W. Nielsen. Næsten 25 års censorarbejde ved Handelshøjskolen, universiteterne i Odense, Ålborg og ved Danmarks Tekniske Universitet dokumenterer et stort engagement i det danske uddannelsessystem. Men ikke nok med det. I 1996 stillede han Microtronic til rådighed som Handelshøjskolens første casevirksomhed. Han har erhvervsforskere ansat, der også er knyttet til Handelshøjskolen, og har gæstfrit modtaget mange studerende ifm. projektskrivning. Desuden har han undervist som gæstelærer på Handelshøjskolens MBA-studium. Hvordan får han tid til det?

*- Det er ikke spørgsmål om tid, men om at bevare min egen konkurrencekraft. Som direktør kan jeg ikke efteruddanne mig i længere forløb. Der er simpelthen ikke tid til det. Censorjobbet giver mig mulighed for løbende at kunne uddanne mig og holde mig ajour med den teoretiske udvikling på området,*

understreger Per W. Nielsen. Han finder generelt set de studerendes kvalitet høj. *- Kandidaterne er langt bedre end for 10 og 20 år siden. Specielt er de dygtige til at fremlægge deres arbejde. De har forstået at anvende moderne IT til at strukturere deres projektrapporter, som er blevet mere raffinerede og pædagogiske i fremtrædelsen.*

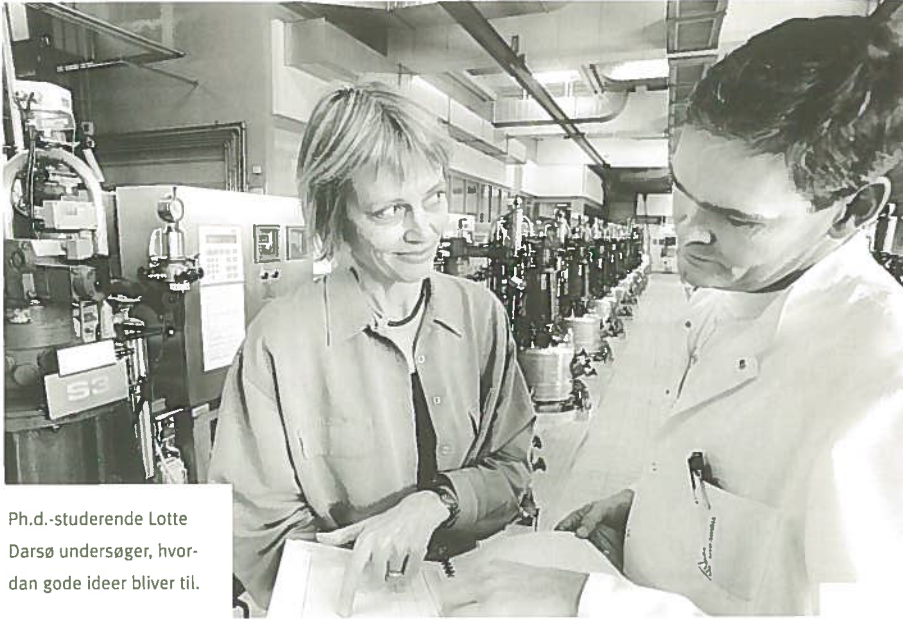
### Bidraget til balancen mellem det akademiske og praktiske

*-Jeg nyder kontakten med Højskolen. Det er spændende at være tæt på det akademiske liv på den måde, som det udspilles på Handelshøjskolen i København. Jeg synes, at erhvervslivet har godt af at være tæt på uddannelsesinstitutionerne. Og jeg synes, at uddannelsesinstitutionerne har behov for at have sådanne praktikere som mig gående rundt og skabe et mere nuanceret verdensbillede, siger Harald Queseth, der i over 10 år har været censor på Højskolen.*

I det daglige fungerer Harald Queseth som personale- og uddannelseschef hos Hempel. Han bruger en god del af sin fritid til at være censor på Handelshøjskolen. Årsagen er - ud over miljøets tiltrækning - at han bruger censorarbejdet som personlig efteruddannelse. For, som han vedkender sig, så vil han nødig stå over for de unge mennesker, der i mange tilfælde er meget dygtige, og kun have praktisk erfaring som ballast. Det kan hurtigt blive et skjold, der smuldrer under de unges fremmarch. Derfor føler han en forpligtelse til at holde sig ajour med den teoretiske udvikling og med, hvad de unge kan.

Alting kan altid gøres bedre - også uddannelserne - mener Queseth. Men generelt set er han dybt imponeret over det, som de studerende kan og gør. De er gode. Det eneste, han i denne sammenhæng kunne ønske sig, var, at de udviser ydmyghed over for deres egne evner. Alt for ofte ses en manglende distance til, hvad de selv har frembragt, fordi de i udgangspunktet regner med, at de er eminente.





Ph.d.-studerende Lotte Darsø undersøger, hvordan gode ideer bliver til.



### Erhvervsforskere er praktisk orienterede teoretikere

Handelshøjskolen har en lang række forskere ansat som såkaldte erhvervsforskere. Ordningen bidrager i meget høj grad til at skabe nye samarbejdsmuligheder mellem virksomhederne og Højskolen.

### Ideerne kommer jo ikke bare af sig selv!

Erhvervsforsker Lotte Darsø arbejder med noget så spændende som "skunk work". -Det er bla. den allerførste fase i en forskningsproces - der, hvor ideerne undfanges uden for det etablerede og planlagte system til det, der kan blive en ny innovation, forklarer Lotte Darsø. Hun veksler mellem at arbejde med udviklingsforskning på Novo Nordisk og skrive ph.d.-afhandling på Handelshøjskolen.

Novo Nordisk anvender mange millioner kr. til udvikling af nye produkter. Men man har ligesom stort set alle andre virksomheder ikke systematisk undersøgt, hvordan nye ideer opstår. Og det er jo i virkeligheden ret bekymrende, påpeger Lotte Darsø. Hun har sammen med bla. Henrik Herlau,

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, udviklet en systematik - KUBUS-modellen - som kortlægger idéundfangelsesprocessen. Det er denne metode, Lotte Darsø nu er ved at justere til Novo Nordisk' specielle behov og kultur.

-Lottes projekt lød utroligt spændende, og da vi kom i kontakt med hinanden, havde vi behov for at få nyt liv i vores innovation, siger seniorpersonalekonsulent Peter Feldinger, Novo Nordisk. Han påpeger, at KUBUS-modellen også virker fremragende på fx effektivitet i teams.

Lotte Darsø mener, at mange virksomheder overser det potentiale, der ligger i en kreativ, men samtidig systematisk opbygning af viden i de tidlige faser af forskningsprocessen.

- Det stiller krav om en kreativ og en teamudviklende form for projektledelse, som lærer sig ved reelt at få udnyttet den viden og de guldkorn, der udspringer af et godt teamwork.

### Identitetskonflikter hos landmænd belyses ved penge fra landbruget

Med en uddannelsesbaggrund som cand.agro. fra Landbohøjskolen blev ph.d.-studerende Anitta Drejer ansat ved Institut for Afsætningsøkonomi på Handelshøjskolen i november 1996. Hun forsker i landmandens rolle i et moderne industrisystem - et projekt, der har fået titlen "Landbrugets markedsorientering analyseret ved svineproduktion".

Anitta undersøger de muligheder, landmanden har for at positionere sig i et slutbrugerens. Det viser sig nemlig, at landmanden indtager to fundamentalt forskellige roller: rollen som producent - en økonomisk agentdimension og rollen som landmand - en social strukturel dimension. -Dette skaber konflikt hos den enkelte landmand - en konflikt, der kan udløse en identitetskrise, fordi han historisk set har været forankret i et lokalt socialt netværk på landet. Men i dag skal han fungere som en individuel industriel enhed, der arbejder på det kapitalistiske markedssystemets økonomiske præmisser. I dette moderne ekspertsystem bliver han ofte en fremmed agent, mens hans følelser ligger dybt forankret i det sociale strukturerede lokale netværk, påpeger Anitta Drejer, der selv kommer fra landet og har oplevet problemerne på nært hold.



Ph.d.-studerende Anitta Drejer arbejder med identitetskonflikter blandt landmændene.



Ph.d.-studerende Erik Højbjerg mener, at danske virksomheder alt for sent forsøger at påvirke EU's lovgivningsproces.

Anitta Drejer er privatist på Højskolen. Hun får finansieret sit projekt udefra, gennem bla. Landsforeningen for Danske Svineproducenter, FDB og en privat fond. Der er herfra stor opbakning til hendes projekt. Formanden for Danske Svineproducenter, Kent Skaanning, udtaler:

*- Vi tror på, at det Anitta arbejder med, kan bringe fornyelse ind i dansk svineproduktion og dansk landbrug. Landbrugsproduktionen, som vi har kendt den indtil i dag, præges af industrialisering, hvor ensartethed er blevet et succesparameter. Nu kommer vi ind i en verden, hvor forskellighed bliver væsentlig, og her har vi ikke de værktøjer, der skal til for at forblive på toppen. Anittas projekt kan hjælpe os i denne udvikling.*

### EU-Kommissionen vogter de fælleseuropæiske interesser

Allerede under studierne på Københavns Universitet blev Erik Højbjerg tilknyttet COS - Center for Offentlig Organisation og Ledelse på Handelshøjskolen. Efter sin eksamen i statskundskab lykkedes det ham at sammenstykke et stipendium til et ph.d.-studium, hvor han ser nærmere på EU-Kommissionens forberedende lovgivningsarbejde.

Modsat den almindelige opfattelse blandt danskerne har EU-Kommissionen i virkeligheden begrænsede ressourcer, idet der kun sidder ca. 20.000 embedsmænd i Kommissionen og forvalter godt 350 millioner EU-borgere. Til sammenligning sidder der næsten 200.000 i den danske statsadministration og forvalter 5 millioner borgere.

*- Dette faktum medfører, at EU-Kommissionen må være meget åben for påvirkning udefra. Derfor er min hypotese, at de politiske forhandlinger ved planlægningen af nye lovgivningsforslag starter meget tidligt. De politiske beslutninger, der bliver truffet på dette tidlige stadie, forpligter senere hen i lovgivningsprocessen, siger Erik Højbjerg. Han vurderer, at interessenter generelt forsøger at påvirke lovgivningsarbejdet alt for sent i*

processen, nemlig efter at lovene er lagt frem for Ministerrådet. Iflg. kontorchef Hans Jürgen Stehr fra Miljøstyrelsen er det netop søgningen efter bedre viden om de interesser og de magtstrukturer, der er med til at definere disse love, som har medført, at Miljøstyrelsen økonomisk støtter Erik Højbjergs projekt.

Erik Højbjerg har endvidere et godt råd til de danske interesseorganisationer, der vil skabe lydhørhed for deres forslag:

*- Det er vigtigt, at man i oplægget er opmærksomme på at varetage fælleseuropæiske interesser. For det skal Kommissionen altid gøre, da den er forpligtet til det i henhold til både Rom-, Maastricht- og Amsterdamtraktaterne.*



# Behov for øget viden om systemeksport

1. januar 1998 startede Per Jenster i sit nye job som forskningsprofessor på Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse. Han har tidligere været tilknyttet Institut for Afsætningsøkonomi og også været involveret i Højskolens MBA-program.

Inden Per Jenster i 1994 kom til Handelshøjskolen, havde han opholdt sig i 17 år i udlandet, først ved University of Pittsburgh og University of Virginia i USA og de sidste fem år som professor ved den kendte schweiziske business school IMD i Lausanne. Det er gennem sin store internationale erfaring, han forventer at kunne tilføre yderligere styrke til instituttets internationale profil og til de erhvervsøkonomiske fag på SPRØK-studiet, hvor han er ansvarlig for erhvervsøkonomi på studiets 3. år.

Bla. grundet det lange ansættelsesforhold på IMD er professor Per Jenster meget anvendelsesorienteret i sin forskning. *-Dermed ikke sagt, at der ikke ligger nogen teoretiske overvejelser bag, men jeg mener ikke, at forskningen skal ske for dens egen skyld. Den skal være forankret i det praktiske erhvervsliv og anvendes på praktiske problemer i virksomhederne, understreger Per Jenster.*

## Samarbejde med industrien om forskning i systemeksport

Et område i stærk vækst inden for markedsføringsområdet er markedsføring af systemeksport. Et stort projekt på Højskolen med deltagelse af en række store virksomheder og industriens organisationer sætter fokus på dette område.

Salg og markedsføring af totalløsninger er oppe i tiden. Også i Danmark mærker erhvervslivet tydeligt en tendens til en forskydning af salget fra enkeltprodukter til mere komplicerede produktløsninger. Dette har skabt behov for mere viden om de forhold, som markedsføringen er underlagt ved salget af større systemer, hvor kunden oftest er andre virksomheder eller større organisationer.

*- I øjeblikket ved vi ikke så meget om de forhold, der gælder for denne type markedsføring. Systemeksport på det globale marked rummer så store muligheder for dansk erhvervsliv, at det haster med at få udbygget denne viden, således at erhvervslivet kan få styrket sin ledelsesmæssige kompetence på området, fastslår Per Jenster.*

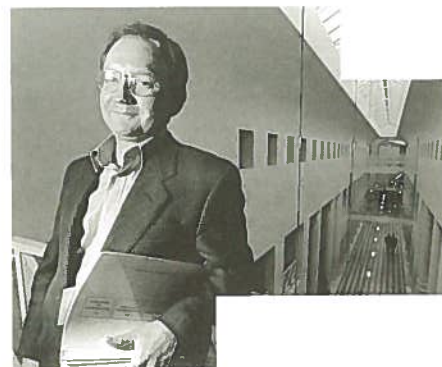
## Stor interesse fra erhvervslivet side

I 1997 har projektarbejdet især bestået i at få organisationen sat på skinner, således at det 3-årige projekt systematisk kan indsamle og dokumentere resultater af arbejdet. Forskerteamet, der ud over seniorforskere også består af erhvervsforskere under ph.d.-ordningen, samarbejder direkte med en række virksomheder inden for forskellige brancher. Forskerne får også adgang til vidensindsamling hos en række større virksomheder som IBM, Sophus Berendsen og Post Danmark.

Hensigten er bla. i form af workshops at præsentere den nyeste viden og løbende indhøste de deltagende virksomheders erfaringer, således at den samlede sum af viden direkte kan indgå i virksomhedernes videre arbejde med systemeksport.



Systemeksport rummer store muligheder for dansk erhvervsliv, men der er behov for mere viden herom.



Professor Per Jenster ser gerne et tættere forskningsmæssigt samarbejde med erhvervslivet.

*- Min erfaring er, at virksomhederne er meget interesseret i at samarbejde med Handelshøjskolens forskningsmiljøer og også gerne vil bidrage økonomisk til projekter. Højskolen kunne opnå endnu mere, hvis vi var mere udfarende og via aftaler sikrede os et samarbejde med de bedste og mest innovative virksomheder. Vi kan lære utroligt meget af dem og de af os, slutter Per Jenster.*

## Yderligere information:

**Professor Per Jenster**  
**Institut for Interkulturel**  
**Kommunikation og Ledelse**  
**Tlf.: 3815 3349**  
**E-mail:jenster.marktg@cbs.dk**



# Mærkenavnet

## - et aktiv under ændring

- Mærkenavnet - the brand - er det mest værdifulde og håndgribelige aktiv, en virksomhed har i dagens globale konkurrence, kommer det uden tøven fra den karismatiske Wally Olins, der fra podiet på Dalgas Have talte til rækker af prominente gæster i forbindelse med Højskolens 80 års fødselsdag i november 1997.

At Wally Olins fra Wolff Olins i London fremlagde sine ideer og tanker ved Højskolens 80 års fødselsdag er ikke tilfældigt. For her i 1990'erne har han som gæsteprofessor været meget engageret i udviklingen af Handelshøjskolen og specielt været tilknyttet de forsknings- og udviklingsprojekter, der har virksomhedsidentitet og profilering på programmet. I dette arbejde deltager også professor Majken Schultz fra Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse og gæsteprofessor Mary Jo Hatch, pt. ansat på Cranfield School of Management. Olins virksomhed har været stillet til rådighed for professorernes projekt om kultur, identitet og image.

### Nyt parameter styrer forbrugernes valg

Men når Wally Olins påpeger, at mærkenavnet er det mest værdifulde aktiv, en virksomhed har - hvad er det så, han mener?

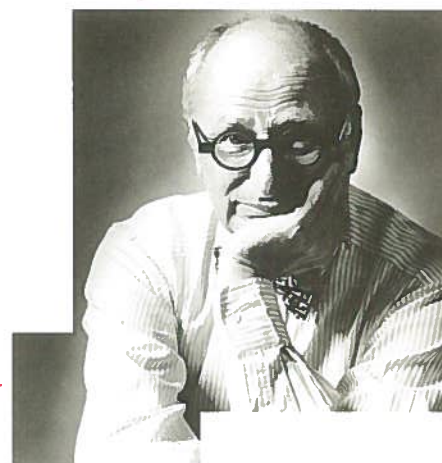
- Som resultat af den tilgængelige teknologi vil stort set alle produkter inden for de enkelte sektorer komme til at blive nogenlunde ens i form af funktionel kvalitet og pris. Dette medfører, at den eneste måde, forbrugerne er i stand til at vælge mellem forskellige produkter på, er gennem 'parameteren' emotionel værdi. Med dette mener jeg, at den følelse eller oplevelse, produktet og dets navn udstråler, er blevet særdeles vigtig. Og de funktionelle egenskaber - selv om de er vigtige, har fået en mindre betydning. De tages for givet, påpeger Wally Olins.

Det amerikanske firma Apple Computer er i denne sammenhæng et interessant eksempel. Det fejlede på markedet, ikke fordi det ikke havde et godt mærkenavn - få virksomheder har et bedre, - men fordi dets teknologi ikke var forenelig med Microsoft Windows, der blev herskende standard på markedet. Dermed var deres kvalitet ikke i orden, selv om mange vil påstå noget andet. Og måske er overlevelsen netop knyttet til dets stærke mærkenavn, der har en høj emotionel værdi for Apples mange inkarnerede brugere.

### Nye værdier tilføres produkterne

Når forbrugerne tager produktets kvalitet for givet, så bliver det servicen bag produktet og den betjening forbrugerne får i købsøjeblikket, der giver produktet værdi. Kvaliteten manifesterer sig så gennem de mennesker, der står bag disken, da det er dem, kunderne er i kontakt med.

- Hvis produktet bliver mindre vigtigt end service, ja, så står vi i en ny situation. Virksomhederne må i langt højere grad end hidtil uddanne deres medarbejdere. De må træne dem i at forstå hvilke værdier, der karakteriserer netop deres virksomhed. Det giver human resource-funktionen en stigende værdi og ansvar. Denne funktion må kunne integrere sine opgaver med dem, man finder inden for markedsføring og kommunikation. Det er denne udvikling, jeg finder særdeles interessant, siger Wally Olins.



Wally Olins mener, at den globale udvikling skaber et nyt lag af kulturer på tværs af landegrænserne.

### Globale virksomheder rykker ind i ledelsesmæssigt tomrum

At human resource ikke kun beskæftiger sig med de interne forhold i virksomheden, er en ny tanke, der i høj grad stiller funktionen over for nye og anderledes krav. Dette bliver ikke mindst vigtigt i en tid, hvor man oplever, at et stigende antal virksomheder slår sig sammen for at kunne konkurrere globalt. Denne udvikling medfører ifølge Wally Olins, at mange globale virksomheder vil skabe kulturer, der udvikler sig som et ekstra lag over landegrænserne. I mange tilfælde vil de komme til at erstatte overnationale politiske organisationer som fx Forenede Nationer, der ofte fremtræder som temmelig ineffektive.

-Med dette udgangspunkt vil vi se private virksomheder påtage sig et stigende ansvar - ikke fordi de ønsker at være filantropiske - men fordi der på den ene side opstår et ledelsesmæssigt vakuum i det politiske system, der gør det relativt nemt for dem at gå ind og overtage opgaver, som 'samfundet' tidligere har påtaget sig. Og på den anden side fordi forbrugerne stiller krav om ansvarlighed hos de virksomheder, som de vælger at købe deres varer og ydelser fra, påpeger Wally Olins og henviser til den politiske og miljøbevidste forbruger.

# Kilderne til viden ændrer sig

Af professor Hans Siggaard Jensen, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi



Professor Hans Siggaard Jensen.

Vi tænker ofte på erhvervsøkonomien som en videnskab, der skal være teoretisk reflekteret og samtidig levere anvendbare teorier, som kan løse relevante praktiske problemer i faktisk eksisterende virksomheder og organisationer. Men hvorfra får erhvervsøkonomen sin viden og evne til at løse problemer, som praktikerne ikke ud fra snilde og erfaring kan løse? Svaret har ofte været: Fra forskning. Men hvordan forsker erhvervsøkonomen? Kan man løse problemer ved at studere virkeligheden ud fra teorier og så igen anvende disse til at løse praktiske problemer? Det måtte jo basere sig på, at man havde nogle teorier, som indeholdt kilden til sandheden om den erhvervsøkonomiske virkelighed. Men denne ændrer sig hele tiden og nu i retning af ikke kun at anvende viden, men også det at producere viden bliver økonomisk væsentligt. Det medfører også, at der inden for det erhvervsøkonomiske fagområde opstår og produceres utrolig megen viden uden for de egentlige forskningsinstitutioner. Store ledelseskonsulentfirmaer er opstået i de sidste årtier, firmaer, der i dag har mange flere ansatte end hele "business-school"-sektoren.

## Vidensdannelsens paradoks

En vigtig erfaring fra studier i brug af viden i praktiske sammenhænge, herunder især i vidensintensive virksomheder, er, at viden er en central, men ofte ret uforstået ressource. Men for at kunne træffe relevante beslutninger om denne ressource er det vigtigt at vide, hvori den består, og hvordan den er fordelt og fungerer. Kort sagt er en helt afgørende kvalifikation i en vidensintensiv virksomhed viden om, hvad slags viden man har, og hvad man bruger den til. Vi kan sige, at både hos ledere og ansatte er selvbevidsthed og selvforståelse væsentlige begreber. Man kan derfor ikke forlade sig på, at man gennem træning, øvelse - by doing - erhverver sig den fornødne viden. For på denne måde erhverver man ikke viden om, hvad slags viden man har. Man erhverver tillid til sin kunnen - men denne tillid er kun berettiget, hvis man netop har den nødvendige og relevante viden. Men i nye situationer kræves ikke kun trænet kunnen - håndværksmæssig og erfaringsbaseret bevidsthed - men evne til refleksion og analyse af den viden, man har. En selvforståelse, der enten tager rele-

vans og adækvans for givet og/eller er historieløs, eller uden videns-teoretiske elementer, er for mig at se helt utilstrækkelig ift. den virkelighed, vi er på vej ind i.

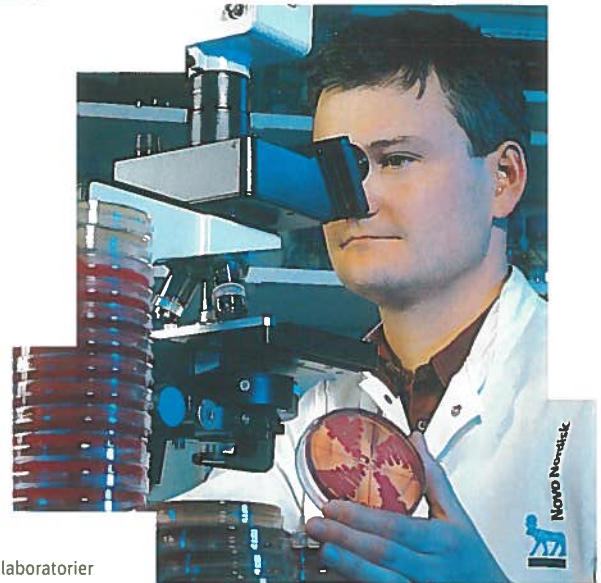
## Nye videnskrav nødvendige

Hvis de eksperter, der præger debatter og beslutninger om de fremtidige krav til ledere, mener, at ledere jo netop skal kunne lede, ja, så må en forudsætning herfor være, at der også er andre, der faktisk kan ledes. Men både det at kunne blive ledet og det at kunne lede, forudsætter for mig at se, at man ved noget om, hvad det er, man ved. Det skyldes selvfølgelig, at videnskravene stiger, og at disse ikke kun er knyttet til snævre isolerede felter. Komplexitet, interaktion, samspil med organisation og økonomi, for ikke at tale om etik og politik er væsentlige størrelser at forholde sig til. Det er vel dette, der ligger til grund for, at man formulerer ledelseskra-vene som generalistkrav, og at man fra mange sider stiller ekstremt høje og meget brede krav til fremtidens ledere. Forholdet er jo det, at





Et nyt samspil mellem universiteter og organisationer i samfundet, der producerer viden, er nødvendigt for at løse flere problemer.



Viden opstår ikke kun i laboratorier eller ved afsondret abstrakt tænkning.

tilrettelæggelse af intellektuelt arbejde er noget ganske andet end af manuelt eller af en masseproduktion eller flowproduktion. Hvis arbejdet i stadig højere grad bliver netop af den type, som man har kaldt symbolanalyse, så ser vi her den organisatoriske realisering af kravet om viden. Produktion af software er et godt eksempel, ligesom ledelseskonsulentvirk-somhed er det.

### At lære at lære er ikke længere tilstrækkeligt

Kravet om generalistkvalifikationer følges ofte af forestillingen om, at en kvalifikation til at lære at lære er tilstrækkelig. Denne opfattelse opstod for mange år siden, da man var fascineret af den såkaldte videnskabs-eksplosion. Evnen til at lære er selvfølgelig meget central. Men al indlæring foregår på basis af skemaer og modeller, paradigmer og forbilleder. Vi forstår og tilegner os kun noget ud fra det, vi allerede har viden om. At lære at lære er godt, hvis man ved, hvad man lærer ud fra, hvilke vidensformer man tilegner sig ud fra, og dermed hvilke

vidensformer man ender op med at besidde. I stigende omfang er forståelse af erhvervsøkonomisk viden som anvendt økonomi ikke tilstrækkelig, især hvis man ikke også ved noget om, hvad anvendelse egentlig er. Dvs. har viden om, hvad slags viden, der skal til for at kunne anvende økonomi og anden samfundsvidenskab.

### Ny balance mellem forskellige vidensproducenter påkrævet

Flere analyser af udviklingen af vidensformer i et post-industrielt - eller hvad vi nu vil kalde det - samfund, peger på, at kilderne til viden ændrer sig. Den klassiske forestilling bag de højere læreanstalter som handelshøjskoler og ingeniørhøjskoler - hvadenten vi tænker på amerikansk, fransk eller tysk tradition - ser disse som en kilde til viden. Ved at føre den gennem grundforskningen erhvervede videnskabelige viden ud i samfundet - altså ved at anvende viden - kunne ellers uløselige problemer løses. Teori gik forud for praksis. Praktisk erfaring var god - for praktikere, men videnskabelig baseret viden var bedre.

Men i dag og måske i endnu højere grad i fremtiden er viden ikke kun noget, der opstår i laboratorier eller ved afsondret abstrakt tænkning. Når praktikerne selv bliver videnspraktikere, når arbejdet basalt set bliver abstrakt og kommer til at ligne det, der består i at fremstille teorier, så bliver praktikken selv en kilde til viden, og denne viden er ikke længere kun praktisk i betydningen håndværksmæssig. Den er både erfaringsbaseret, teoretisk og konceptuel. Og det ændrer samspillet mellem uddannelsesinstitutioner, der har "monopol" på kvalifikation qua deres forskning, og så aftagere og anvendere. For at disse kilder til viden kan levere viden, der kan indoptages i uddannelsesinstitutionerne, må disse være modtagelige herfor. Det kræver igen større bevidsthed om de forskellige former for viden, som "cirkulerer" i det vidensintensive samfund og dets organisationer. Og det kræver et nyt samspil imellem forskningen på institutionerne og de organisationer, der i dag uden for disse producerer viden.



# Erhvervsforskningscentre samarbejder med erhvervslivet

Med etablering af tre nye forskningscentre i 1997 har Handelshøjskolen betrådt nye veje for at opfylde ønsket om et tættere og mere direkte samarbejde med virksomhederne i dansk erhvervsliv, både de mindre, mellemstore og de rigtig store. Centrenes organisering med direkte virksomhedsindflydelse gennem følgegrupper mv. er en ny måde at skabe partnerskab på mellem institution og virksomhed. En række af aktiviteterne finansieres direkte af erhvervslivet, som desuden stiller sine virksomheder til rådighed for forskernes undersøgelser.

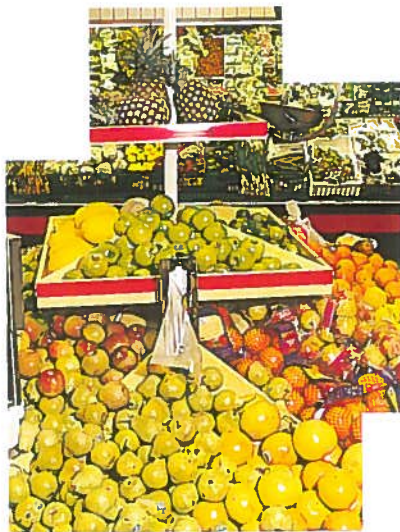


Professor Hanne Hartvig Larsen er leder af det nye Center for Detailhandel.

## Center for Detailhandelsstudier

Ved professor Hanne Hartvig Larsens 25-års jubilæum som ansat på Handelshøjskolen i juni 1997 afslørede dekan Gert Bechlund nyheden om, at Institut for Afsætningsøkonomi oprettede et Center for Detailhandelsstudier med jubilaren som leder.

- Centret har som centrale arbejdsområder forklaring og forudsigelse af strukturudviklingen i detailhandlen samt anvisning af midler til at påvirke denne udvikling. Dertil kommer studier i opbygning af relationer mellem leverandør og detaillist og studier i detaillisters vilkår og adfærd samt butiksstudier og for-



Et centralt område for centret er butiksstudier og indkøbsadfærd.

brugernes indkøbsadfærd, fortæller den nye centerleder.

Til trods for detailhandlens store betydning i samfundsøkonomien har den kun i mindre grad været præget af forskningsmæssig interesse. Centret søger at imødekomme et længe udtrykt ønske fra branchen om at få tilført forskningsbaseret, butiksrelateret viden.

Ændringer i forbrugernes indkøbsadfærd påvirker ofte andre strukturer. Hanne Hartvig Larsen har fx i samarbejde med trafikforskere gennemført et studie for Transportrådet om, hvordan danskerne bruger deres byer.

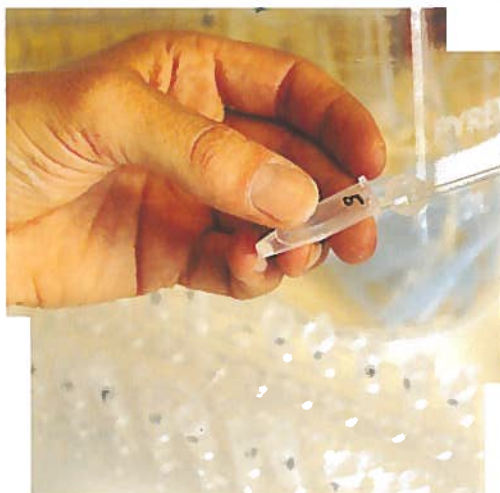
- Det var overraskende, at mange indkøbsture var sammensatte indkøbsture. Det vil sige, at man både besøgte dagligvarebutikker og udvalgsvarebutikker på samme indkøbstur. Og i større omfang end vi forventede, påpeger Hanne Hartvig Larsen, inden hun fortsætter:

- I det lys er det ikke underligt, at enkeltliggende butikker og mindre byer taber terræn til de større byer, hvor både attraktive dagligvarebutikker og det store udvalg af udvalgsvarebutikker findes.

Også internettets muligheder interesserer centrets forskere. For hvad kommer det til at betyde for de handlende og fremtidens butiksstruktur? Vil det ændre indkøbsvanerne radikalt og hvordan? En række igangværende tiltag kan vende op og ned på billedet. Det første forsøg på dagligvareområdet er allerede i gang, og forskellige løsninger på den fysiske varelevering overvejes eller afprøves. Hanne Hartvig Larsen finder det naturligt, at centret undersøger, hvilke økonomiske og markedsføringsmæssige effekter, de forskellige leveranceformer indebærer.

Udover at have tilknyttet en række seniorforskere og ph.d.-studerende, så har centret også allieret sig med handelens parter, hvor repræsentanter for leverandører og kæder indgår i en følgegruppe. En af følgegruppens deltagere er direktør Annette Kreiner, Dagrofa A/S. Hun siger, at centret har fået en god start med en virkelig god repræsentation fra detailhandlen. Gennem

Den store viden og erfaring, der ligger i erhvervslivet, skal struktureres og begrebsliggøres for at komme flere virksomheder til gode.



Centerleder, professor Preben Melander (til venstre) og seniorkonsulent Lars Henriksen fra Andersen Consulting.

dette netværk har centret fået en god kontakflade til erhvervslivet, som burde give gode muligheder for at udføre forskning, der er relevant for detailhandelsbranchen.

#### Følgegruppens medlemmer:

**Forskningschef Henrik Dahl, AIM/Nielsen**  
**Adm. dir. Per A. Fossum, Dansk Industri (Nordisk Tobakskompagni)**  
**Vicedir. Elisabeth Grüner, Erhvervsfremme Styrelsen**  
**Dir. Lene Hansen, GfK Danmark**  
**Koncernchef Finn Hartmann, FDB**  
**Trade Marketing Manager Erik Høy, Lego Systems**  
**Dir. Mogens Jøenck, Carlsberg**  
**Dir. Anette Kreiner, Dagrofa**  
**Dir. Henrik Kirketerp, Dansk Supermarked**  
**Adm. dir. Mads Middelboe, næstform. Dansk Dagligvareleverandørforening (SCA Mölnlycke)**  
**Dir. Peter Midtgaard, ISO Supermarked**  
**Dir. Poul Erik Pedersen, formand for Dansk Handel & Service (Metro)**

#### Yderligere information:

**Centerleder, professor Hanne Hartvig Larsen**  
**Institut for Afsætningsøkonomi**  
**Tlf: 3815 2100**  
**E-mail: ra.marktg@cbs.dk**

## Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi

I november 1997 blev Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi officielt åbnet. Baggrunden for det nye forskningscenter er ønsket om at skabe nye forskningsmæssige samarbejdsflader til erhvervslivet og forske i emner, der tager udgangspunkt i erhvervslevets problemer.

Den nyudnævnte Andersen Consulting forskningsprofessor og leder af det nye center, Preben Melander, har i en længere periode været en aktiv igangsætter og forskningsleder på Handelshøjskolen, ikke mindst inden for områderne ledelsesinformation og ledelsessystemer i praksis. Han har bla. været med til at etablere Center for Offentlig Organisation og Styring - COS og Center for Erhvervsøkonomi.

### Virksomheders håndtering af aktuelle teknologier i fokus

Det kræver meget forarbejde at få et forskningscenter med 8-9 forskningsprojekter igangsat. Det handler ikke mindst om at få rekrutteret kvalificerede medarbejdere. Det er inden for det erhvervsøkonomiske område svært at skaffe folk med en vis praktisk erfaring. En del af problemet er løst ved at ansætte erhvervsforskere.

Centrets hovedopgave er at arbejde med ledelsesteknologier.

*- Teknologier er normalt forholdsvis strukturerede og rationelle, mens ledelse er en mere blød størrelse. Vi forsøger at studere styringen i spændingsfeltet mellem det rationelle og de menneskelige ledelsesprocesser, udtaler Preben Melander.*

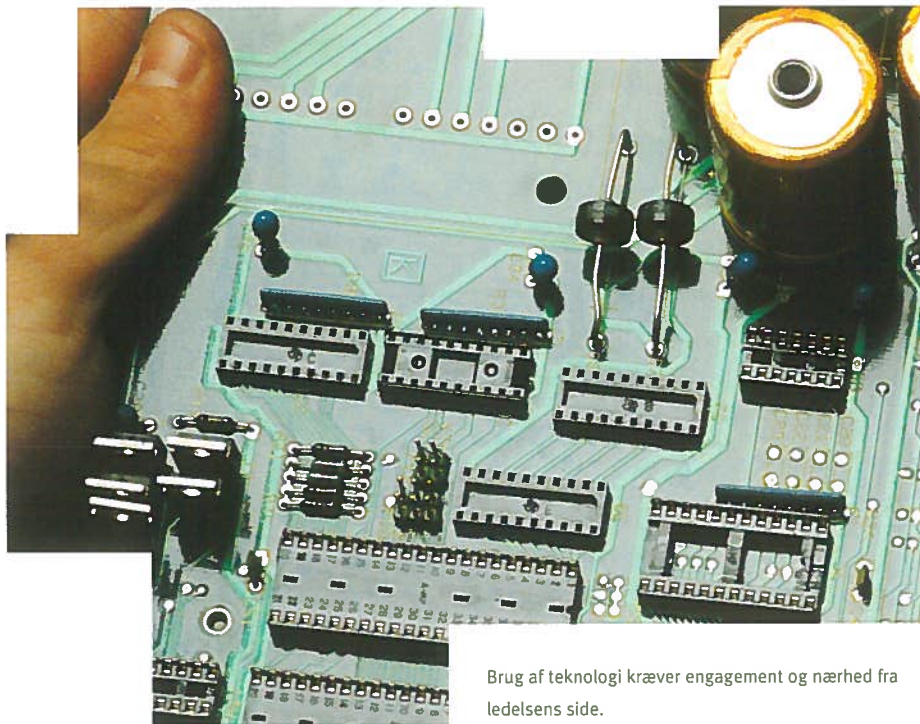
Han fremhæver, at der ligger masser af erfaring og viden i erhvervslivet. Denne viden er dog ikke altid struktureret og begrebsliggjort. Derfor ser han det som en vigtig opgave for centret at få denne viden systematiseret og teoretiseret, så den kommer erhvervslivet til gode.

*- Opgaven løses i praksis ved, at vi indgår aftaler med en eller flere virksomheder om undersøgelser af konkrete ledelseskoncepter eller ledelsesteknologier. Projekterne skabes ofte ifm. en diskussion mellem os og virksomhederne.*

Det er især aktuelle teknologier som ISO 9000, Total Quality Management, Activity Based Costing, Business Process Reengineering og Process Management, forskerne har kig på. *- Vi analyserer, hvordan disse teknologier håndteres ude i virksomhederne med fokus på, om de ændrer virksomhedernes administrative og ledelsesmæssige kompetencer. Vi kan se, at nogle får succes med dem, mens andre fejler. Derfor er det ikke lige meget, hvad man gør og hvordan, mener Preben Melander. Han fremhæver, at ændringskapaciteten kunne være større, og at ledelsen i højere grad bør ændre den eksisterende organisation for at få mere gavn af teknologien.*



## •Partnerskab med erhvervslivet



Brug af teknologi kræver engagement og nærhed fra ledelsens side.

Fremover vil centret se nærmere på "The Balanced Scorecard", som er ved at vinde indpas i dansk erhvervsliv.

### Virksomhederne inddrages i forskningen

I den sammenhæng henviser han til nogle af de resultater, som centret i sin korte levetid har fremlagt. Brug af teknologier kræver engagement og nærhed fra ledelsen. Det nytter ikke, at den indfører den ene teknologi efter den anden under stor fanfare for derefter at lade dem sejle sin egen sø.

*- Virksomhederne må hele tiden overvåge projekterne og sørge for at stille krav om organisatorisk forankring og konkrete handlingsresultater for at holde teknologiprocessen til ilden. Gør man ikke det, bliver det nemt en tom teknologi, der ofte demotiverer medarbejderne, fremhæver han.*

På centret arbejder de også intenst med det såkaldte SAP-system. Det er et omfattende ledelsesinformationssystem baseret på tyske ledelses- og produktionsmetoder. Alle sider af en virksomhed indgår, fx økonomi, finans, kundeservice, produktion, kvalitetsstyring, logistik og personaleforhold. Det hele kobles sammen i en database, hvorfra ledelsen kan trække data ud for at skabe et sikrere beslutningsgrundlag. På centret ser man på den praktiske anvendelse og de muligheder og udfordringer, der ligger i brugen af SAP i det danske erhvervsliv.

Centret tilstræber, at der til hvert projekt tilknyttes en følgegruppe af virksomhedsledere. Det vil medføre, at praktiske erfaringer i højere grad kan påvirke den forskning, der stilles til rådighed for virksomhederne. Samtidig sikres en løbende formidling af forskningsresultaterne.

*- Man må regne med, at de, som følger projekterne, har øjnene åbne og hurtigt kan sige fra, hvis forskerne ser for forenklet på praksis eller kører for langt ud ad den teoretiske landevej, slutter Preben Melander.*

### Store virksomheder afhængige af kvalificeret forskning udefra

Andersen Consulting er en af initiativtagerne til det nye center og donerede et forskningsprofessorat hertil. Seniorkonsulent Lars Henriksen mener, at man i en virksomhed som Andersen Consulting er afhængig af kvaliteten af den forskning, som leveres fra bla. Handelshøjskolen for at sikre virksomhedens fortsatte udvikling og succes.

*-Den viden, vi lever af at formidle, er ikke kun baseret på metodeforskningen i vores egne internationale udviklingscentre, men er i høj grad inspireret og suppleret af de grundlæggende empiriske studier, som foretages i forskningscentre verden over. Det samme styringskoncept har jo ikke nødvendigvis den samme effekt og betydning i USA og i Danmark. De samfundsmæssige og ledelsesmæssige vilkår og muligheder er jo vidt forskellige. Derfor er det vigtigt, at der forskes intensivt på dette felt i Danmark.*

Lars Henriksen understreger, at man gennem denne form for støtte til forskningen kan medvirke til at skabe synergi mellem teori og praksis til gavn for virksomhed og forskningsmiljø.

*- Vi vil da heller ikke være kedede af, hvis nogle af de færdige ph.d.'ere vil finde vej til vore egne udviklings- og rådgivningsmiljøer. En sådan mobilitet mellem offentlige og private virksomheder vil være til gavn for begge parter.*

### Advisory Board

#### Repræsentanter fra erhvervslivet

**Seniorpartner Lars Henriksen, Andersen Consulting**  
**Adm. dir. Peter Højland, Superfos**  
**Øko.dir. Jesper Ovesen, Novo Nordisk**  
**Dep. chef Bo Smith, Arbejdsministeriet**  
**Statsaut. rev. Torben Haaning, formand for Foreningen af Statsautoriserede Revisorer**

#### Repræsentanter fra forskningen

**Professor Poul Israelsen, Handelshøjskole Syd**  
**Professor Kristian Kreiner, Handelshøjskolen i København**  
**Professor Jan Mouritsen, Handelshøjskolen i København**

#### Repræsentanter fra Handelshøjskolens ledelse

**Rektor Finn Junge-Jensen**  
**Dekan Gert Bechlund,**  
**Det erhvervsøkonomiske Fakultet**  
**Lektor Jens Aaris Thisted, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi**

#### Yderligere information:

**Forskningsprofessor Preben Melander**  
**Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi**  
**Tlf.: 3815 2902**  
**E-mail: pim.ima@cbs.dk**





Centerleder, lektor Tore Kristensen vil gerne have styrket brugen af design i små og mellemstore virksomheders produktudvikling.

## Center for Design og Virksomhedsudvikling

Lektor Tore Kristensen, Institut for Afsætningsøkonomi, var en meget tilfreds mand, da han sammen med sine kolleger kunne præsentere Center for Design og Virksomhedsudvikling. Bagved ligger knapt 10 års hårdt arbejde for at få etableret et fundament for designmanagement, erhvervsrelateret forskning i designs betydning for virksomhedernes fortsatte udvikling og deres styrkelse af konkurrenceevnen.

Det hele startede i 1989, hvor Danmarks Designskole, Danmarks Tekniske Universitet, Danmarks Ingeniørakademi, Kunstakademiet, Arkitektskolen og Handelshøjskolen gik sammen om at udbyde en fælles uddannelse i designmanagement.

*- De studerende syntes godt om uddannelsen, men vi lærere var lidt i tvivl om, hvordan tingene egentligt virkede. Hvad foregik der i processerne, når de tre faggrupper - designere, ingeniører og økonomer - arbejdede sammen? Det ville vi gerne vide meget mere om. Så da vi for tre år siden fik mulighed for at få midler fra Erhvervsministeriet, gik vi i gang med at opbygge et forskningscenter, fortæller centerleder Tore Kristensen.*

### Skal udvikle begreber til erhvervsøkonomisk brug

Op igennem 80'erne og her i 90'erne har man set en række store virksomheder

benytte design som parameter i deres produktudvikling og markedsføringsstrategi. Ofte med stor succes. Men når det kom til de små- og mellemstore virksomheder, så var billedet noget anderledes. De stillede sig tøvende over for design. For hvad var det egentligt for noget? Hvad indebar det, og hvad kostede det? Denne skepsis gjorde det svært for designerne at trænge igennem med budskabet.

*-Årsagen hertil var bla., at de ikke havde udviklet et begrebsapparat, der ligesom inden for reklame og markedsføring var nogenlunde veldefineret, og som gennem længere tid havde bevist sin styrke. Det nye centers væsentligste opgave bliver netop at udvikle begreber inden for design-området til erhvervsøkonomisk brug, fremhæver Tore Kristensen.*

### Nedbrydning af barrierer mellem designere og økonomer

Udover at bidrage til teoridannelsen inden for designområdet er centret også i gang med at foretage små fokusrelaterede undersøgelser af mere kvantitativ art for at afdække nogle af områdets problemstillinger. Bla. har centret udarbejdet en undersøgelse over dansk elektronikindustri for at se på branchens brug af design. Derudover har de foretaget en demografisk undersøgelse, hvor yngre designere og små virksomheder indgår. Her er de nået frem til, at der udover en begrebsmæssig barriere også findes en kulturel barriere mellem de to grupper.

Med tiden må man dog formode, at afstanden indsnævres, ikke mindst når der er uddannet kandidater fra Handelshøjskolen med kendskab til, hvordan designere arbejder.

*-Vore studerende har fået meget ud af samarbejdet med studerende fra andre fagområder. De kan se, hvordan disse faggrupper arbejder og dermed øge forståelsen for, at der findes andre måder at løse problemerne på. Desuden har de lært at gennemføre fællesprojekter om, hvordan man skaber en arbejdsdeling og kommunikerer med forskellige faggrupper. Alt sammen noget, jeg vurderer er ganske betydningsfuldt, slutter Tore Kristensen.*

### Advisory Board

- Adm. dir. Mads Øvlisen, Novo Nordisk (formand)
- Dir. Jens Bernsen, Dansk Design Center
- Dir. Robert Blaich, Blaich and Associates
- Dir. Jørgen Bruun, LEGO Futura
- Dir. Bodil Busck Laursen, Kunstindustrimuseet
- Dir. Peter Koppel, Institut for Designrådgivning
- Professor Sarah Little Turnbull, Stanford University
- Dir. Wally Olins, Wolff Olins
- Industriel designer Kim Paulsen, Designstudiet
- Udviklingsdir. Erik Simonsen, Fritz Hansen
- Dir. Kim Sørensen, Flex Dental

### Yderligere information:

Lektor Tore Kristensen  
 Institut for Afsætningsøkonomi  
 Tlf.: 3815 2131  
 Tlf.: 3527 7610  
 E-mail: tk.marktg@cbs.dk

# Revisorområdet støtter forskeruddannelse

Handelshøjskolen har ligesom andre højere læreanstalter her i landet problemer med at skaffe yngre forskere. Erhvervslivet dræner med mere attraktive ansættelsesforhold institutterne for lovende unge talenter. På Institut for Regnskabsvæsen, Økonomistyring og Revision (RØR) har man besluttet at vende udviklingen med hjælp fra samme erhvervsliv.

De store revisionsvirksomheder og Foreningen af Statsautoriserede Revisorer (FSR) har nu erkendt, at det ikke nytter at dræne RØR for alle de gode forskeremner inden for især revisionsområdet.

- Branchen er udmærket klar over, at god forskning er grundlaget for uddannelsen af gode kandidater. Forskerstaben skal løbende fornyes for at skabe dynamik i forskningsarbejdet og tilføre os ny viden, udtaler statsautoriseret revisor Jens L. Simonsen fra Deloitte & Touche. Her er man medfinansier af ph.d.-studerende Peter Malmkjær, der forsker i aktivering af videnkapital.

Lektor Margrethe Nørgaard fra Ålborg Universitet, der er formand for FSR's Studie- og Understøttelsesfond, har været drivkraften bag medfinansieringen af ph.d.-studerende Dan Outzen. Han forsker i just-in-time-filosofien med hovedvægten lagt på, hvilke konsekvenser, det har for virksomhedens økonomistyring og budgetteringskrav at indføre dette produktionskoncept.

Margrethe Nørgaard slår især på, at forskningsmiljøerne inden for revision skal styrkes for at sikre en høj international standard.

- Ellers kan vi ikke længere matche de behov, branchen har for såvel tilgang til ny viden som højt kvalificerede medarbejdere. Branchen er særdeles interesseret i at få produceret ny viden af en høj standard på universiteterne og sikre sig nem adgang til den, vurderer hun.

-I virksomhederne er de klare over, at vi ikke selv kan finansiere alle de ph.d.-studerende, vi har behov for at få uddannet, tilføjer professor Jens O.Elling. Han fortæller, at man på RØR pt. råder over 6 ph.d.-studerende. Hans erfaring er, at det er vigtigt at have en større gruppe af unge forskere samlet i miljøet, da det i sig selv virker attraktivt for unge dygtige kandidater at arbejde sammen med jævnaldrene.

- Vi håber selvfølgelig, at flere store firmaer vil følge efter. Ud over at det sikrer nye forskere, giver ordningen os også mulighed for et bedre samspil med virksomheden. Bla, kan vi trække på deres ansatte som gæstelærere og den internationale kompetence, som de samler i fx forskningscentre og andre stabsafdelinger, supplerer lektor Carsten K. Hansen.

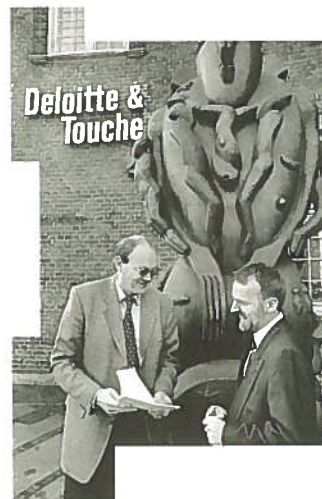
## International kompetence styrkes via nye satsninger

Revisorbranchen er præget af den teknologiske udvikling i disse år, et område, hvor man på RØR erkender at være bagud i forhold til de mest fremsynede udenlandske universiteter.

Professor Anne Loft, der bla. er redaktør for *The European Accounting Review*, har via sin britiske baggrund sikret instituttet mange gode internationale kontakter. Hun vurderer, at problemerne kan løses ved en bevidst satsning på at fremhæve instituttets attraktive miljø.



På Institut for Regnskabsvæsen, Økonomistyring og Revision mener man, at det er væsentligt at skabe et attraktivt miljø for de ph.d.-studerende for fortsat at sikre interessen for instituttet.



Statsautoriseret revisor Jens L. Simonsen fra Deloitte & Touche, der ses til venstre sammen med ph.d.-studerende Peter Malmkjær, mener, at nye forskere er nødvendige for at sikre branchens dynamik.

## Plan for gæsteprofessorer

RØR har også udarbejdet en 3-års plan for besøg af gæsteprofessorer. Formålet er iflg. institutleder, lektor Carsten Rohde, at sikre en optimal brug af kendte udenlandske kapaciteter som led i instituttets internationaliseringsproces.

- Vi har nøje udvalgt de pågældende personer, som alle bør kunne give såvel forskning som undervisning et løft. Vi er især glade for det samarbejde, vi har fået med Department of Accounting and Finance på Manchester University. Dette institut fik de flotteste anmærkninger under den sidste evalueringsrunde i Storbritannien.

## Yderligere information:

**Institutleder, lektor Carsten Rohde**  
**Institut for Regnskabsvæsen,**  
**Økonomistyring og Revision**  
**Tlf.: 3815 2338**  
**E-mail: cr.acc@cbs.dk**



# Virksomhedsbesøg via computer

Handelshøjskolen fortsætter arbejdet med at udvikle IT-baserede undervisningsmaterialer i tæt samarbejde med virksomhederne. For at sikre de studerende fortsat mulighed for at arbejde med virkelige problemstillinger står egenproduktion af cases til undervisningsbrug højt i kurs.

To cd-rom skiver skulle der til for at rumme det omfattende materiale med mange spændende informationer og problemstillinger i den case, som Københavns Lufthavne i 1997 velvilligt stod model til. Hensigten bag indsamlingen af så mange rådata er at sikre, at stort set alle studier og fagdiscipliner kan gøre brug af materialet. Dette gælder ikke mindst på HA-studiet, hvor man gennem caseundervisning sætter på, at de nye studerende hurtigt kan danne sig et billede af, hvad en virksomhed er for en størrelse.

Udarbejdelse af et multimediecase er en meget ressourcetrængende opgave. Det har taget et halvt år for de mange involverede at producere det. Heldigvis sad Københavns Lufthavne inde med meget videomateriale, hvilket sparede udviklingsgruppen for masser af tid og omkostninger.

*-Men teknisk set har det været udfordrende at skulle få det store case med de mange videoer til at køre på en lille maskine. Min drøm er, at vi kan komme til at køre det over nettet. Det ville være en virkelig landevinding, siger den teknisk projektansvarlige, Birgitte Heiberg fra Den pædagogiske Serviceenhed.*

## Kun holdningsændringer vil give det optimale udbytte

De første tilbagemeldinger fra lærerne på HA-introforløbet om den nye case har været positive. I øjeblikket planlægges en evaluering af lærernes pædagogiske erfaringer.

Også Københavns Lufthavne har haft stor glæde af resultatet. Den projektansvarlige, personaleudviklingschef Niels Lauridsen, siger:

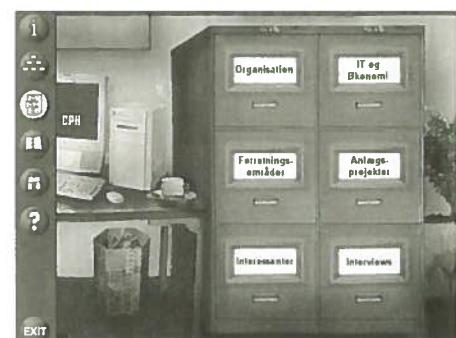
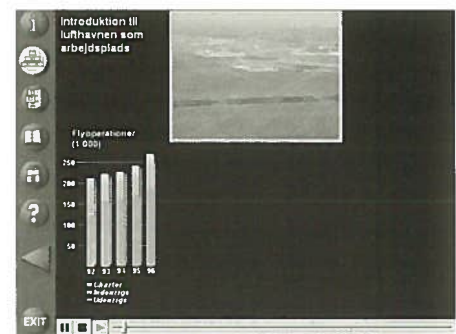
*- Selv om det har taget mere tid end forventet, synes jeg, at resultatet er blevet rigtig godt. Jeg har nu fået et værktøj i hånden, når jeg skal fortælle medarbejdere og vore mange eksterne interessenter om lufthavnen. I øjeblikket leger jeg med tanken om at lægge det ind på vores intranet, så medarbejderne kan bruge casen i opdateringen af egen viden.*

*-Men for os genstår en reel opbakning fra institutterne. Det er gennem lærernes og de studerendes positive holdninger i undervisningsforløbet, at mediet kan anvendes som tilsigtet af os og ledelsen. Det er ikke ligetil. Vi er meget opmærksomme på den opgave, der ligger hos den enkelte lærer. Det er gennem tilegnelsesprocessen og ved at ændre undervisningsmetoderne i overensstemmelse hermed, at læreren skaber forudsætningen for et optimalt udbytte, påpeger lektor Jesper Norus fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi.*

## De studerende ønsker danske cases

Caseundervisningen stiller krav om nationale cases. Helst virksomheder som er kendt af de studerende, således at de kan identificere sig med dem. Så selv om skoler som Harvard, INSEAD og Western Ontario udvikler cases i stor stil - også elektroniske - er det ikke tilstrækkeligt. De relaterer ikke til den danske virkelighed, som er nødvendig, hvis de studerende skal have fuldt udbytte heraf.

Hvis Handelshøjskolen i København også fremover ønsker at fremtræde som en moderne business school, må den fortsat involvere sig i udviklingen af multimedia-cases.



Københavns Lufthavne kan også selv bruge den nye cd-romcase i informationen om lufthavnens aktiviteter.

## Yderligere information:

Projektmedarbejder Birgitte Heiberg  
Den pædagogiske Serviceenhed  
Tlf: 3815 2945  
E-mail: bheiberg@cbs.dk



# Hovedstadsregionen som EU's nordlige metropol

København har mulighed for at blive en fremtidig europæisk topmetropol, konkluderer en forskningsrapport, som SAMS - Scandinavian Academy of Management Studies har udarbejdet for Copenhagen Business Group.

Rapporten "Den ny Hovedstadsregion - Østersøområdets fremtidige vækstcentrum" ser positivt på muligheden for, at der her kan skabes et nyt vækstcenter i Østersøområdet. Forudsætningen er dog, at Hovedstadsregionen og Malmø formår at binde deres ressourcer sammen i en fælles region og evner at markedsføre sig i Norden og internationalt for at tiltrække virksomheder, kapital og videnpersoner.

- Rapporten peger på, at der findes en vis forskel i den industrielle identitet på de to sider af Øresund. Mens man på den svenske side har en markant og internationalt orienteret industriel identitet med bla. storskalaproduktion af fødevarer, så har man på den danske side satset mere på handel, service og stærke håndværksfag. Kompetencerne fra begge sider af Sundet komplementerer dog hinanden meget godt, påpeger professor Per Oluf Berg fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Han er også leder af SAMS og videnskabelig rådgiver for forskningsarbejdet om Østersøregionen. Dertil er Øresundsregionen stærkt repræsenteret inden for medicinsundhed, transport og ikke mindst vidensintensiv industri baseret på de store universitære miljøer i København og i Lund.



Professor P.O. Berg mener, at betingelserne er til stede for, at Hovedstadsområdet kan blive det store vækstcenter i Østersøområdet.

SAMS har gennem sine forskningsaktiviteter i de senere år på afgørende vis bidraget til at forstå Øresundsregionens mange muligheder. Resultaterne har henledt danske erhvervsorganisationer, prominente forretningsfolk og politikere på regionens potentiale til at blive et kraftcenter på højde med de bedste i Europa. Det har øget interessen fra dansk side for dannelsen af en fælles erhvervsregion.

## Kampen om Østersøen

For mange skandinaver er Østersøområdet porten til Vest- og Sydeuropa og til øst mod Polen, Baltikum, Finland og dele af Rusland. Det gør regionens erhvervs politik afhængig af såvel den lokale som en større interregional udvikling. Denne erkendelse har udløst et kapløb mellem København/Malmø, Stockholm og Helsingfors om at blive Østersøregionens hovedstad.

Vinderen vil få store fordele, fordi den vil tiltrække store fælles østersøinstitutioner til området, hvilket i sig selv er vækstfremmende. København har flere fordele i denne konkurrence, da Danmark gennem sit medlemskab af både Nato og EU har et tættere integreret netværk i centrale magtcentre i Europa end svenskerne og finnerne. Dertil kommer, at Øresundsregionen som port til både vest og syd i kraft af denne placering har den største chance for at blive det ledende center i Østersøregionen.

-Men det kommer ikke af sig selv. Set ud fra Handelskammerets synspunkt er det vigtigt, at de øverste myndigheder for alvor bliver klar over nødvendigheden af en global markedsføring af regionen. Således at de investeringer som man har foretaget i infrastrukturen i området, bla. gennem en udbygget lufthavn og en ny bro, bliver forrentet. Og får man tiltrukket store udenlandske interesser til regionen, kan København/Malmø blive en kommende metropol i den nordlige del af EU, påpeger informationsdirektør Ebbe Jensen fra Det Danske Handelskammer.

## Yderligere information:

Professor Per Olof Berg  
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi  
Tlf.: 3815 3639  
E-mail: poberg@cbs.dk

Copenhagen Business Group består af flg. erhvervsorganisationer: Det Danske Handelskammer; Dansk Industri - Storkøbenhavn, Frederiksborg og Roskilde; Industriens Arbejdsgivere; Entreprenørforeningen, Dansk Handel & Service, Landbrugsrådet, Finansrådet og HORESTA. Formand er direktør Johan Schrøder, Radiometer.

# Øresundsuniversitetet

## Nyt regionalt videncenter

Gennem de sidste 10 år har der flere gange været taget initiativ til at styrke samarbejdet mellem universiteterne på tværs af Sundet. Men først beslutningen om at bygge en bro over Sundet satte for alvor fart på projektet, der giver nye muligheder for 120.000 studerende og godt 7.500 forskere ved de højere læresteder i Øresundsområdet.

Rektorerne fra 11 universiteter og højere læresteder fra Københavnsområdet og Skåne skabte med deres underskrift den 10. oktober 1997 på en samarbejdsaftale et nyt universitet, Øresundsuniversitetet. Formålet er at etablere et regionalt videncenter, der kan udnytte den store faglige kapacitet i partnerskabet og skabe basis for en fælles markedsføring af uddannelser og forskning.

*- Øresundsuniversitetet er måske det mest fremtrædende eksempel på den igangværende integration i Øresundsregionen, udtaler formanden for Øresundsuniversitetets Rektorforsamling, rektor Boel Flodgren fra Lunds universitet. -Selv internationalt set er dette et unikt projekt. Gennem samarbejde skaber vi merværdien. Regionens samlede uddannelses- og forskningsressourcer gør den til Europas fjerdestørste videncenter.*

### Regionen skal gøres attraktiv for borgerne og udenlandske samarbejdspartnere

Ikke mindst universitetsmiljøets størrelse og høje internationale stæde inden for bla. teknik, naturvidenskab og medicin knytter store forventninger til samarbejdet, herunder til en øget interesse fra udenlandske universiteters side. Men der er også en stor forventning om, at studerende fra begge sider af Sundet i langt højere grad end hidtil vil sammenstykke deres uddannelser gennem shopping på flere af lærestederne. Der arbejdes nu på at systematisere information om de mange muligheder til alle studerende i regionen både via fælles kursuskataloger og kursusinformation på internettet.



### Flere projekter igangsat

Hensigten er, at Øresundsuniversitetets samarbejde primært skal foregå på institut- eller fakultetsniveau gennem større, tværgående projekter. Blandt igangværende projekter kan nævnes "Sjælland og Skåne - før, under og efter broen", hvor der er nedsat forskergrupper inden for områderne miljø, landskab, samfundsforhold, retsvæsen og kultur.

Handelshøjskolen er involveret i projekter om transport og regionale strategier, hvor professor P.O. Berg og lektor Lise Lyck fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi har redigeret bogen "The Øresund Region Building". Den indeholder en længere række teoretiske og praktiske tilgange til det at skabe en transnational region.

"Medicon Valley Academy" er et 3-årigt projekt, hvor bla. Handelshøjskolen deltager sammen med universiteterne i København og Lund, Danmarks Tekniske Universitet

**Københavns Universitet**  
**Danmarks Tekniske Universitet**  
**Handelshøjskolen i København**  
**Danmarks Farmaceutiske Højskole**  
**Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole**  
**Danmarks Biblioteksskole**  
**Danmarks Lærerhøjskole**  
**Roskilde Universitetscenter**

**Lunds universitet**  
**Sveriges lantbruksuniversitet / Alnarp**  
**Malmö högskola**

og Danmarks Farmaceutiske Højskole, sygehuse og lægemiddelindustri for at udnytte regionens store potentiale inden for sundhedsområdet.

"Det virtuelle universitet" er et tværgående IT-initiativ, hvor man vil udbygge infrastrukturen, IT-baseret distanceundervisning, efteruddannelse inden for IT-området og skabe et fælles elektronisk kursuskatalog og basis for elektronisk publicering.

### Yderligere information:

**Rektor Finn Junge-Jensen**  
Tlf.: 3815 2014  
E-mail: [fjj.ledsek@cbs.dk](mailto:fjj.ledsek@cbs.dk)

**Besøg Øresundsuniversitetets hjemmeside på:**  
[www.uni.oresund.org](http://www.uni.oresund.org)

# Nyt Lederakademi udfordrer offentlige ledere

Der er et oplagt behov for at ruste offentlige organisationer og myndigheder i regionen til den skærpede internationale konkurrence. Øresundsregionens Lederakademi udbyder et videreuddannelsesprogram til formålet.

Fysisk er Øresundsområdet under stor forandring i disse år. Store infrastrukturprojekter skyder op som en udfyldning af rammerne til de forventninger, der blandt politikere og andre beslutningstagere hersker til regionens muligheder som vækstcentrum for hele Østersøområdet. Men for især mange offentlige myndigheder er regionen mere eller mindre fjern fremtidsmusik. De er først nu ved at skimte potentialet i den udvikling, som infrastrukturen og de mest fremtrædende virksomheder og forskningsinstitutioner for alvor er ved at igangsætte.

Øresundsregionens Lederakademi er derfor et program i ledelse under forandring udformet som et tilbud til ikke mindst offentlige ledere. Akademiet er opstået som et samarbejde mellem HHE - Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter og MiL - Management Institute i Lund fra den svenske side af Øresund.

## Udviklingen presser offentlige institutioner til handling

Den danske projektleder, MBA-uddannelsens Program Director Hans-Henrik Hansen har sammen med sin kollega, Torsten Sjöberg fra MiL, i længere tid ønsket at få et uddannelsesforløb i gang for især offentlige ledere fra begge sider af Sundet. På baggrund af en stor politisk interesse i Øresundskomiteen og betydelige midler fra EUs INTERREG II Program søsættes programmet i efteråret 1998.

*- Broen bliver en fysisk manifestation, der vil åbne virksomheders og regionens borgers øjne for mulighederne. Så ikke mindst for de offentlige ledere og ledere i organisationer gælder det om at være forberedt på de krav, som disse mødes af fra virksomheder og*

*arbejdskraft fra begge sider af Sundet. Dette program henvender sig især til yngre ledere lige under topniveauet. De skal rustes til at kunne forestå og gennemføre de nødvendige forandringer for at sikre, at love og regler fungerer smidigt, når erhvervsliv og arbejdskraft har behov for tilpasning, udtaler Hans-Henrik Hansen. Personlig udvikling sættes i fokus, tilføjer han, ligesom principperne fra action learning er helt centrale for programmets læreforløb.*

## Yderligere information:

**HHE - Handelshøjskolens  
Efteruddannelsescenter  
Direktør Peter Stolt  
Tlf.: 3815 2007  
E-mail: ps.hhe@cbs.dk**

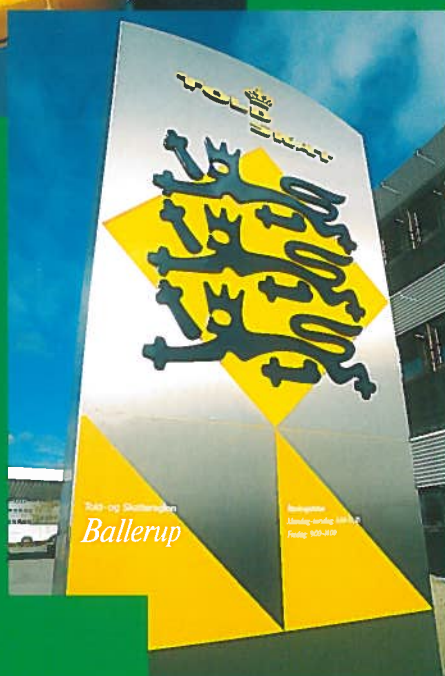
**Program Director  
Hans-Henrik Hansen  
Tlf.: 3815 3011  
E-mail: hhansen@cbs.dk**



**MiL**  
INSTITUTE

**HHE**





#### Fakta

Programmets afholdes over 17 internatdage i efteråret 1998 og foråret 1999 og sætter fokus på lederskab i regional udvikling.

Programmet henvender sig især til offentlige ledere med 5-10 års erhvervs-erfaring, herunder mindst 2 års cheferfaring. Men også specialister med stor kompetence og indflydelse i deres institution/ organisation kan deltage.

Programmet består af 6 moduler samt et individuelt og et gruppeprojekt. Hovedvægten i programmet er lagt på udvikling af personer og regioner med fokus på det lærende menneske i en verden præget af hastig forandring.

- Broen bliver en fysisk manifestation, der vil åbne virksomheders og regionens borgeres øjne for mulighederne. Så ikke mindst for de offentlige ledere og ledere i organisationer gælder det om at være forberedt på de krav, som disse mødes af fra virksomheder og arbejdskraft fra begge sider af Sundet.

Program Director Hans-Henrik Hansen

# Lederuddannelsernes West Point

Vi bruger og hører ofte begrebet "livslang læring". Men for de studerende på Handelshøjskolens masteruddannelser MBA og MPA er begrebet et velkendt udtryk for kompetenceudvikling, sund investering og hårdt arbejde på et højt niveau.

- Vi betragter underviseren som orkesterlederen, uden musikere ingen musik. Alle har noget at bidrage med, og når vi er færdige, har den enkelte et netværk, som de kan trække på lang tid fremover. De mødes i vores dimittendforening for at udveksle ideer og viden. Sådan beskriver MBA-programchef Hans-Henrik Hansen den væsentligste grund til, at Højskolens masteruddannelser er så unikke.

MBA-studiet er delt op i 7 ugers moduler med undervisning fredag og lørdag. MPA-undervisningen er fordelt på flere af ugens aftener. Fælles for begge uddannelser er, at de studerende passer et lederjob ved siden af studiet. Fordelen herved er, at de direkte kan anvende de teorier, der præsenteres på kurserne.

- Det er unikt for vore masterprogrammer, at de gennemføres som deltidsstudier. På den måde mikser vi teori og praksis. Det giver mere, end hvis man blot sidder på skolebænken to år i træk. Vi kræver, at ansøgeren har studiemæssig kompetence svarende til en bachelorgrad. Men MBA- og MPA-graden er noget andet end fx en cand.merc.-titel. Den er direkte kompetencegivende til det område, kursisten beskæftiger sig med, forklarer Hans-Henrik Hansen.

## MPA: Det unikke er tværfaglig anvendelse af teori og praktiske erfaringer

MPA-uddannelsen optager ledere og medlemledere fra offentlige institutioner i bred forstand og fra frivillige organisationer. Kandidaterne får en kompetencegivende uddannelse og et værdifuldt netværk, som de ikke kan få andre steder på dette niveau.



*"MPA-uddannelsen er en enestående chance for at tilegne sig resultaterne fra den seneste forskning og anvende disse i det daglige arbejde. Ydermere er det meget værdifuldt at mødes på tværs af organisationer og faggrupper og udveksle ideer og diskutere de forskellige ledelseskulturer, der findes i fx en sygehusledelse sammenlignet med ledelsen i en frivillig organisation. Uddannelsens opbygning arbejder bevidst på at styrke denne mulighed for erfaringsudveksling på en måde og et niveau, jeg ikke har oplevet andre steder."*

ROBERT HINNERSKOV, Folkekirkens Nødhjælp

## Motivation sikrer høj gennemførselsprocent

Det er de relativt høje studieomkostninger, de professionelle optagelsesprocedurer og den høje motivation, der sikrer de i dansk sammenhæng meget høje gennemførselsprocenter på masteruddannelserne.

-Kvinderne er benhårde. De er meget motive-rede og klarer et toplederjob med 50-60 ugentlige arbejdstimer oven i. Det kræver støtte og forståelse fra ægtefællen, og flere af de nybakte mødre har også hentet støtte fra bedsteforældrene. Det private netværk er vigtigt, fortæller J.C. Ry Nielsen, lektor på Institut for Organisation og Arbejdssociologi og studieleder på MPA-uddannelsen.

Men det hårde slid betaler sig for de fleste. I 1997 udarbejdede MPA-sekretariatet en miniundersøgelse af de studerendes karriereløb. Over 90% af de adspurgte havde skiftet job, siden de startede på MPA-uddannelsen og alle til en højere stilling. Samtlige henviste til deres MPA-studier som hovedforklaringen på, at de havde fået den nye stilling.

## MBA: Tidsplanlægning afgørende for heldigt studieforløb



-Mit indtryk er, at mange dimittender skifter job inden for det første år efter, de har taget deres MBA-grad. De har i studieforløbet udviklet sig og fundet ud af, at de kan en masse andre ting. Hvis virksomheden ikke opdager dette, er den selv skyld i, at den mister dem. Det er for de studerende overordentligt frustrerende, hvis man i virksomheden ikke opdager, at medarbejderen har udviklet sig og har fået nye kompetenceområder. Hvis virksomheden ikke hurtigt indser, at investeringen har båret frugt, går de glip af noget. Det, der er godt for den enkelte medarbejder, bliver godt for virksomheden.

Direktør JOHAN SCRØDER, RADIOMETER Fadder for MBA årgang 1997





Studieleder for MPA, lektor J.C. Ry Nielsen mener, at den høje motivation sammen med de studerendes gode netværk er en væsentlig forklaring på de gode studieresultater.



MBA-programchef Hans-Henrik Hansen lægger stor vægt på uddannelsens internationale aspekter. Disse skal sikre forståelsen af sammenhængen mellem kultur og økonomi.

MBA-uddannelsen kan være en dyr investering, hvis man ikke har gjort sig klart, hvad man går ind til. De fleste MBA-studerende arbejder godt 60 timer om ugen i deres respektive jobs, og når MBA-studiet oven i fylder ca. 25 timer ugentligt, så er der ikke meget mere at gøre godt med.

- Det er et commitment at starte på dette studium. Der er fire ting, man ikke bør gøre, mens man læser MBA. Det er at flytte, blive skilt, få børn eller skifte job. Det er alle ting, der tager megen tid. Tid er de studerendes kostligste ressource, og der er derfor brug for, at både arbejdsplads og privatliv bakker op om det faktum, at man er meget væk, præciserer Hans-Henrik Hansen.

### International forståelsesramme skabes gennem gæstelærere og studierejser

Det internationale aspekt, som er afgørende for MBA-programmet, ses bla. i, at 50 % af lærerne kommer fra udlandet - ofte udvalgt gennem vore egne læreres netværk - at mange af de fra Handelshøjskolen tilknyttede lærere har international erfaring samt gennem de obligatoriske studieophold i udlandet. - Vi flyver i visse tilfælde simpelthen læreren ind om fredagen fra London School of Economics, INSEAD, eller hvor de nu kommer fra. Så er der undervisning fredag aften og lørdag formiddag, og så flyver de hjem igen. Denne form giver en praktisk indgang til en international forståelse af kultur og økonomi. For at kunne operere internationalt må man have denne forståelse og gennem studieturene, som indtil nu er gået til Portugal, Tjekkiet, Hong Kong og Beijing, lærer kursisterne, at der er stor forskel på at forhandle og samarbejde med eksempelvis et firma som Novo Nordisk i hhv. Asien og Syd-europa, fastslår Hans-Henrik Hansen.

Hvor MBA-uddannelsen er dybt afhængig af det internationale aspekt, er MPA uddannelsen mere forankret i den nationale ledelseskultur. - Vi arbejder stadig på at få flere internationale gæstelærere på uddannelsen, men grundlæggende er Danmark unik, hvis man er ansat i en offentlig institution, siger J.C. Ry Nielsen.

Robert Hinnerskov kunne have valgt MBA, men valgte netop MPA pga. vægningen af politologi og sociologi.

- Det er langt mere relevant for mig som ansat i en frivillig organisation her i Danmark, at MPA-uddannelsen har en bredere tilgang til økonomifagene end MBA.

Robert Hinnerskov lægger stor vægt på de internationale problemstillinger i MPA-uddannelsen. - Udover det indlagte summer school ophold i udlandet og internationale seminarer var jeg som en del af mit studium i Malawi for at undersøge fødevarerikkerheden, mens en anden gruppe var i New Zealand for at skrive om skolevæsenet.

### Tanker om at udbyde enkeltfag på masterniveau

Hverken MBA eller MPA ønsker at udvide holdene eller oprette flere hold på trods af en stabil, høj søgning til studierne. Begge uddannelser lægger vægt på, at kvaliteten skal sikres gennem kompetente lærere og den synergi, der udledes af diskussionerne mellem deltagerne. Flere hold vil medføre en udvanding af dette kvalitetsbegreb.

Men hvad med de erhvervsledere, der gerne vil efteruddannes uden at bruge 25 timer om ugen? Hans-Henrik Hansen fortæller, at man på MBA-programmet planlægger at udbyde nogle enkeltfag, der kan gennemføres som yderligere kompetence eller af ledere, der kun har mulighed for at deltage i kortere forløb.

- Det bliver dog aldrig muligt at kunne stykke en hel MBA-grad sammen på denne måde. Graden skal fortsat forbeholdes dem, der deltager i det samlede forløb. Enkeltfagsideen er med til at understrege betydningen af at holde sig i gang. Ledere skal bestandigt udfordres intellektuelt for at kunne fungere optimalt, og det vil vi gerne hjælpe til med bla. gennem de muligheder, der udbydes af Handelshøjskolen Efteruddannelsescenter som fx PRIME, Øresundsregionens Lederakademi, Servicebranchens Lederakademi mv., slutter han.

På MPA vil man i første omgang udbyde studiets valgfag til dimittenderne.

**MBA - Master of Business Administration.**

**Tlf.: 38 15 30 09**

**E-mail: mba@cbs.dk**

**Homepage: [www.cbs.dk/courses/mba](http://www.cbs.dk/courses/mba)**

**MPA - Master of Public Administration**

**Tlf.: 38 15 36 40**

**E-mail: mpa@cbs.dk**

**Homepage: [www.cbs.dk/courses/mpa](http://www.cbs.dk/courses/mpa)**

# Unikt europæisk lederudviklingsprogram

Dygtige ledere skal føre virksomhederne sikkert igennem den turbulens, der opstår, når nye alliancer indgås, funktioner out-sources og organisationen tilpasses nye markedsvilkår.

For det eneste sikre er, at i morgen ikke bliver som i dag.

Ved en translokation på Bocconi Universitetet i Milano i november 1997 fik det første hold af yngre, europæiske erhvervsledere - såkaldte high flyers - bevis på at have gennemført det internationale lederuddannelsesprogram PRIME (Programme for international Managers in Europe). Deltagerne kom bla. fra virksomheder som Mobil Oil, Audi, Hewlett Packard, Coca Cola, National Power, TeleDanmark. Disse virksomheder har erkendt, at medarbejdernes specialistviden ikke slår til, når de avancerer fra funktionschefer til general managers eller rådgivere for ledelsen.

## CEMS-skoler bag udvikling og afholdelse af PRIME

PRIME programmet udspringer af et samarbejde mellem 6 CEMS-medlemmer: Erasmus University, HEC Management, SDA Bocconi, WU Wien, Esade Business School og Handelshøjskolen. Konceptet er udviklet for at imødekomme et øget behov for videreuddannelse og systematiseret erfaringsudveksling mellem europæiske ledere.

PRIME afholdes over 5 kursusuger i 5 forskellige europæiske lande. Den tidsmæssige spredning af de 5 moduler over 9 måneder sikrer, at deltagerens nye viden løbende bliver forankret i virksomheden og kan bruges i det daglige analysearbejde. Programets og deltagerens geografiske spredning udvikler en unik tværkulturel forståelse.



## Action-learning og benchmarking sikrer høj målopfyldelse

Udgangspunktet er, at teorien skal kunne omsættes i praksis og give synlige resultater. Den danske programleder, Hans-Henrik Hansen fra Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter fremhæver action-learning principperne som den metode, der bedst sikrer målopfyldelsen i praksis. Erfaringer med implementering af teorierne i egen virksomhed drøftes senere i den tværkulturelt sammensatte gruppe. Herigennem skabes en meget dynamisk læreproces.

Samtidig gennemføres benchmarking, hvor deltagerne får mulighed for systematisk at sammenligne sig med de bedste europæiske virksomheder inden for området.

## Præsentation af nye økonomiske styringsredskaber

Under deltagerens ophold i København underviste professor Jan Mouritsen i regnskabsvæsen og økonomistyring med fokus på interne og eksterne regnskaber som informationskilde til ledelsesmæssige beslutninger.

Forud havde deltagerne indsamlet oplysninger om økonomi- og regnskabsrutiner i deres egen virksomhed. Med afsæt heri fremlagde Jan Mouritsen den nyeste teori inden for videnbaserede regnskaber og økonomistyring, herunder Balanced Scorecard-metoden.

Som et eksempel på teoriens praktiske anvendelse besøgte deltagerne NOVO Nordisk, hvor funktionschef i Corporate Finance, Lars Larsen perspektiverede NOVO's erfaringer med Balanced Scorecard-metoden som styringsværktøj. Teorien bygger på en erfaring om, at en virksomheds værdiskabelse ikke kan vurderes på regnskabs-tallene alene. I den strategiske ledelsesproces må der også indgå en systematisk indsamling af oplysninger vedr. kunder, forretningsgange og menneskerne i organisationen.

*- Jeg oplevede PRIME-deltagerne som meget engagerede og professionelle. Det internationale element sammen med action-learning-metoden, som jeg selv kender fra MBA-studiet, har i høj grad medvirket til at give dette lederudviklingsprogram dets styrke.*





Professor Jan Mouritsen fandt PRIME-gruppens sammensætning spændende, da den gav afsæt til diskussioner om, hvordan forskelle i økonomiske og kulturelle strukturer i virksomhederne skaber forskellige løsninger.



Kursusejendommen Egelund i Nordsjælland dannede rammerne for de PRIME-studerendes ophold her på Handelshøjskolen.



Funktionschef Lars Larsen fra Novo Nordisk fortalte om erfaringerne med at anvende Balanced Scorecardmetoden.

### Lederansvar uden formel uddannelseskompetence problematisk

Jan Mouritsen fremhæver, at selvom det var karakteristisk for gruppen, at alle havde ledelses- og økonomiansvar i deres virksomhed, havde ingen en egentlig uddannelsesmæssig baggrund inden for ledelse eller økonomistyring. *-Det var en stor overraskelse for dem, hvor stor betydning, det egentlig har at have viden om, hvordan virksomhedens information skabes og anvendes.*

Jan Mouritsen mener, at gruppens internationale sammensætning var inspirerende og lærerig for alle, fordi den gav indsigt i, hvordan forskellige virksomheder gennem forskelle i økonomistrukturer og virksomhedskulturer handler forskelligt.

Hans-Henrik Hansen vurderer, at der er en stigende interesse for uddannelsesprogrammer som PRIME blandt internationalt orienterede, danske virksomheder. I PRIME 1998 deltager således bla. 5 danske ledere, hvilket er ganske flot for et nyt uddannelseskoncept.

### Evalueringen af programmet har dokumenteret en udbredt tilfredshed med forløbet

*- Personally it helped me a lot interacting with people in a multicultural environment. Facing in taking over a management position in the US, I am sure what I have learned from PRIME will help a lot. I would definitely recommend PRIME for other managers of my company.*

Pierre Henri Paulet, Hewlett Packard, Frankrig

*-Personally I gained from having a 360 degree tour on general management views in an international context.*

Klaus Madsen, TeleDanmark EDB

*-I got a much wider appreciation of cultural issues and lot of understanding of how management is conducted in the companies of the other PRIME participants. I was also lucky to receive some personal 'coaching' of how to tackle particular problems I had - very valuable!*

Nina Skorupska, National Power, UK

### Yderligere information:

**Programchef Hans-Henrik Hansen  
Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter - HHE  
Tlf.: 3815 3011  
E-mail: hhh.mba@cbs.dk**

# Spørgsmål og svar om ledelse

Ud over ledelsesforskningen på institutterne for Ledelse, Politik og Filosofi (LPF) og Organisation og Arbejdssociologi (IOA) foregår der på mange af de øvrige institutter ledelsesforskning af forskellig art. Der forskes fx i international virksomhedsledelse, interkulturel ledelse, corporate governance, management of technology og videnledelse. Denne forskning er af stor betydning for, at vi kan udbyde lederuddannelser af høj kvalitet som fx MBA og MPA.

Ledelsesuniverset er i opbrud i disse år. Vil-kårene for ledelse ændrer sig med stor hast og skaber behov for ny viden og nye rammer for den praktiske ledelse i virksomheder, organisationer og offentlige institutioner. I 1997 udkom to antologier om ledelse med bidrag fra forhenværende og nuværende forskere fra Højskolen. De indeholder såvel bud på, hvad god ledelse er for noget og beskriver en række af de tendenser, der karakteriserer ledelse i disse år.

## “Spørgsmål om ledelse”

Under ovennævnte titel har lektorerne Flemming Poulfelt og Mette Mønsted fra LPF redigeret en antologi med en række artikler, der ser på ledelsesbegrebet fra forskellige fagdiscipliners synsvinkel. Antologien forsøger at opfange de tendenser og signaler, der i øjeblikket karakteriserer ledelsesforskningen herhjemme og i udlandet.

Antologien er baseret på de indlæg, der blev fremlagt på en seminarrække, instituttet afholdt gennem 1996-97 for ledelsesforskere og konsulenter.

- *Formålet med seminarrækken var at orientere hinanden om forskellige forskningsprojekter og styrke den gensidige forståelse for de synsvinkler og den bredde, der karakteriserer instituttets ledelsesforskning. Vi er et ungt institut med forskere fra flere forskningsmiljøer med hver sin tilgang til emnet. Denne pluralisme anser jeg som en styrke, da vi erved kommer rundt om ledelsesforskningens mange sider, fx ledelse og strategisiden, politikområdet og en mere filosofibaseret tilgang,* udtaler Flemming Poulfelt.



Lektor Flemming Poulfelt håber, at antologien “Spørgsmål om ledelse” kan bidrage til diskussionen om ledelse ude i virksomhederne.

## Refleksiv tilgang til ledelse

Flemming Poulfelt mener, at den turbulente, ja, næsten kaotiske verden, ledere skal agere i, forstærker kravene til deres omstillingsberedskab og bevidstheden om tidsdimensionens relativitet. At møde disse udfordringer kræver ny viden og nye dimensioner, som praktiske ledere kan forholde sig til. -*Men titlen “Spørgsmål om ledelse” skal opfattes helt bogstavelig, for antologien rejser nok flere spørgsmål om ledelse end svar på eksisterende ledelsesproblemer. Vi har som forskere et ansvar for at være refleksive i vores tilgang til ledelsesproblematikken, og dette afspejles i artiklerne. Heri ligger en ledelsesmæssig udfordring, som forhåbentlig kan bidrage til diskussionen om ledelse ude i virksomhederne,* slutter Flemming Poulfelt.

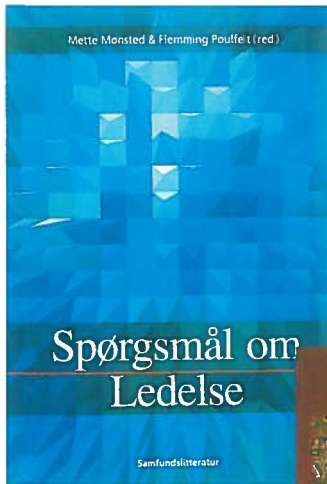
“Spørgsmål om Ledelse”, Mette Mønsted & Flemming Poulfelt (ed.). Udkommet på Samfundslitteratur, København 1997.

Bogen indeholder 12 forskeres og konsulenterens syn og erfaringer på ledelsesfænomenet. Ud fra tesen om ledelsesuniversets opbrud problematiseres gængse forestillingsrammer og nye introduceres. Konkurrencen om at have patent på ledelse i både teori og praksis skærpes i disse år, selvom alle ved, at det er en illusion. For det ultimative kan alene være visionen.

Samtidig er de ledelsesmæssige vilkår på forandringskurs. Øget usikkerhed, større turbulens og hyppige modsætninger kendetegner dagens ledelsespraksis. Dette afspejles i bogens indlæg, som er struktureret efter tre temaer, som er centrale på ledelsesuniversets dagsorden: 1) Vidensdannelse og innovation, 2) Strategi og ledelse og 3) Retorik og meningsdannelse. Bogens brede spændvidde holdes sammen af sit fokus på ledelse.

Bogen angiver ingen patentløsninger på de behandlede ledelsesproblematikker. Det skyldes, at disse ikke har medført de store erkendelsesmæssige gennembrud. I stedet forsøger bidragyderne at opfange nogle af de tendenser, der markerer sig på den nationale og internationale ledelsesfront.





Redaktionen bag IOA-årbogen "Mosaik om moderne ledelse" søgte mangfoldigheden under udvælgelsesprocessen. Fra venstre ses adjunkt Peter Kjær, overassistent Liza Klöcker-Larsen og lektorerne Asmund Born og Lars Lindquist.

## "Mosaik om moderne ledelse"

IOA-årbogen for 1997 bærer titlen "*Mosaik om moderne ledelse*". Mosaikken består af 16 artikler, der alle relaterer sig til temaet ledelse. Ca. 2/3 af artiklerne er forfattet af IOA's nuværende forskere, mens ca. 1/3 rummer bidrag fra tidligere IOA-medarbejdere, der nu er tilknyttet andre institutter og institutioner. Den er redigeret af Liza Klöcker-Larsen, Asmund Born, Lars Lindkvist og Peter Kjær og udgivet af *Nyt fra Samfundsvidenskaberne*, København 1997.

### Mosaik...

Bogens artikler rummer svarene på en opfordring til at skrive en kontroversiel artikel om ledelse. Svarene er da også rige på kritiske synsvinkler, overraskende indsigter og en del teoretiske provokationer. Hvor kontroversielle de er, afhænger selvfølgelig af læseren, og det er pointen i metaforen "*mosaik*". En mosaik er ikke bare en sum af brikker, det er også en mangfoldighed, og netop mangfoldigheden gør beskueren til deltager og medskaber. Afhængigt af, om man fokuserer på former, farver, linier eller flader, dannes der forskellige billeder, og intet billede er privilegeret på forhånd. Læseren inviteres dermed til dialog, og debatten bliver i sig selv den privilegerende instans.

Set i det lys er mosaik metaforen rig, idet alle artiklerne går ud fra, at ledelse i dag handler om at håndtere selve den proces, hvori der skabes en fælles horisont af

handlemuligheder og værdier i virksomhederne. Eller metaforisk sagt: ledelse handler om, hvordan et særligt syn på mulighedernes mosaik privilegeres.

### ...om moderne ledelse

Artiklerne bevæger sig inden for fire centrale temaer, som alle går igen i den aktuelle debat om ledelse: Ledelse af ledelsesfremmede virksomheder; Medbestemmelse og medinddragelse; Globalisering og økologisering; Uddannelse af ledere.

I den ledelsesfremmede virksomhed handler det om at lede medarbejdere, som er professionelle og dynamiske. Her er autoritet ikke input til samtalen, men må ses som et output, der hele tiden er til diskussion. Eksemplerne viser, at lederen må gå ind og byde sig til i dialog og gøre sig nødvendig. Nødvendig som den, der kan rive andre med sig, bære byrden ved - og tage angsten for - forandring på sig. Det kunne lyde som karismatisk ledelse, og det er det også. Men i vort postindustrielle samfund handler karismaen ikke om, hvad man gør, men hvordan det gøres. Det handler om håndteringen af valg og usikkerhed i privilegerings-processen. Villighed til at indgå i samtalen er også et led i denne proces, hvadenten vi taler om de ledede, som skal gøres "ledelsesbare". Eller om ledere, som synes at have svært ved at overvinde uvilligheden til at indgå i de svære samtaler, selvom der er mulighed for at hente støtte i teambuilding, processtyring og værdiledelse.

Privilegering af horisonter er også en proces i kød og blod, med diskussioner og beslutninger inden for institutionelle rammer som "legitimerer" forskellige spillerum. I dette perspektiv skaber medarbejdernes medejede af virksomheden krydspres på ledere, idet ledelsen spændes ud mellem den eksterne legitimering knyttet til traditionelle økonomiske- eller andre effektivitetskriterier, samtidig med at ledelsen internt er bundet til legitimeringsformer med åben dialog, accept af interessekonflikter og demokratiske afgørelser. Resultatet bliver let nedslidning af ledere og andre ildsjæle. På det organisatoriske plan sætter udviklingen også sine aftryk. Med ændrede arbejdsopgaver og ændret deltagerkreds udvikler bestyrelserne i virksomhederne sig hen imod stadig større professionalisering og betydning. Bestyrelserne påtager sig nu rollen som iscenesætter, som "*et team, der samarbejder for at præsentere en given definition af situationen for omgivelserne, dvs. tilskuerne*". I det lys kan den lukkede del af bestyrelsesarbejdet ses som "*prøverne*" før premieren. Et standpunkt som beklækkes indirekte i artiklen om "*Maghonibordsmetoden*", hvor en gennemgang af en række samfundsvigtige beslutninger viser beslutningstagernes tydelige klubtendens.

Bogen rummer således formuleringer og brudflader, som kan stimulere "mosaiklæsningen" og måske især modsigelysten. Dette gælder også for de artikler, som ikke er omtalt her.

# CEMS som katalysator for studerendes netværk

CEMS (Community of European Management Schools) kan snart fejre sit 10 års jubilæum.

Blandt programmets mange fordele er den enestående mulighed for at opbygge netværker med universiteter, internationale virksomheder og CEMS-kandidater fra det øvrige Europa.

Det forstår Højskolens studerende i stigende omfang at udnytte.

I forbindelse med CEMS årlige Graduation Ceremony i december 1997 i Stockholm modtog endnu 10 kandidater fra Handelshøjskolen CEMS-graden sammen med 209 fra andre universiteter. Samtidig afholdtes CEMS's Career Forum, hvor de nye kandidater kan søge jobs hos de deltagende Corporate Partners. Studerende fra CEMS-programmet deltager også i Career Forum for at skaffe sig det praktiksted (internship), der er en obligatorisk del af uddannelsen. Her kan de desuden pleje spirene til det netværk, som CEMS-forløbet har lagt kimen til. Career Forum opleves af studerende og kandidater som et meget positivt element i CEMS-forløbet. Inger Pedersen, fuldmægtig ved Handelshøjskolens Internationale Kontor finder, at Højskolens studerende generelt set er gode til at anvende den direkte kontakt til virksomhederne og skaffe sig et internship hos CEMS' Corporate Partners og andre deltagende virksomheder.

## CEMS-netværket fungerer - også i praksis

Malene Højgaard Katz og Henrik Brusgaard var blandt Handelshøjskolens CEMS-kandidater. De har begge været på studieophold i 3 måneder på Universität St. Gallen i Schweiz. Det intensive ophold har varet en central del i opbygningen af forbindelserne til andre CEMS-kandidater. Et så intensivt forlob giver mange kontakter, som sidenhen blev styrket gennem andre CEMS-aktiviteter.

*- Forløbet kan give mange kontakter, og det har jeg da også fået. Men de kräver aktiv pleje, og det kan våre svært, da CEMS-kandidaterne rejser meget i deres jobs, siger Malene Højgaard Katz.*

Malene Højgaard Katz er nu ansat som marketing trainee i den tyske Corporate Partner Beiersdorf AG i Hamburg. Ansættelsen er endnu et resultat af CEMS-netværket, omend af mere tilfældig karakter. Hun drog også personligt fordel af sit CEMS-forlob, idet hun under opholdet på Universität St. Gallen modte sin nuvarende hollandske kæreste. Efter sit praktikophold hos den tyske virksomhed Schindler tog hun videre til Erasmus Universiteit - og til sin kæreste - i Rotterdam for at skrive hovedopgave. Her så hun et stillingsopslag fra Beiersdorf, sogte og fik stillingen. Iflg. Inger Pedersen er der en stigende tendens til, at de danske CEMS-kandidater finder arbejde i udlandet.

## Mange måder at planlegge internships på

Mens Malene Højgaard Katz har fulgt et normalt CEMS-forlob, har Henrik Brusgaard mere end de fleste benyttet muligheden for at få internationale erfaringer via CEMS.

*- Jeg havde hele tiden set CEMS-studiet som en måde at få et cand.merc.-eksamensbevis, der adskilte sig fra det typiske og vidste, at der var gode chancer for praktikophold hos de forskellige Corporate Partners. Undervejs i min sogeproses dukkede tilbuddet hos Audi op, og jeg fik muligheden for et syv måneders*

*ophold hos Audi i Ingolstadt, Tyskland, hvor jeg arbejdede med at markedsfore den dengang nye Audi A3, fortaller han.*

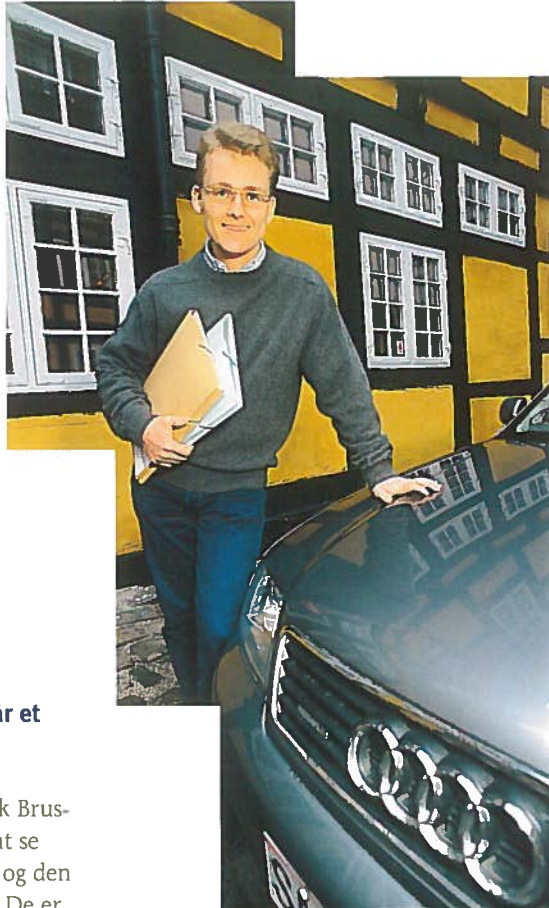
Henrik Brusgaard havde på forhånd bestemt sig for at opholde sig ca. et år ved forskellige virksomheder. Da han kom til slutningen af sit syv måneders ophold hos Audi, var virksomheden indstillet på at forlange hans ansættelse i yderligere 5 måneder. Og kontakten til Audi stoppede ikke med det. Efter studieopholdet ved Universität St. Gallen tog Henrik Brusgaard til Audis nyåbnede kontor i Singapore og skrev her sin hovedopgave om markedspotentialerne i den asiatiske del af Stillehavsområdet.

Henrik Brusgaard er nu ansat som marketing konsulent hos Braun AG i Frankfurt.

Selv om Henrik Brusgaard godt er klar over, at hans eksempel ikke umiddelbart kan efterlignes af alle andre studerende, kan han kun opfordre kommende CEMS-praktikanter til at overveje mulighederne for et langerevarende praktikophold.

*-For det første har jeg kunnet indgå i firmaet på helt lige fod med de øvrige medarbejdere. For det andet har jeg kunnet folge projekter i marketingafdelingen fra start til slut, også de langerevarende. For det tredje har jeg kunnet påvirke mine arbejdsopgaver i langt större omfang, end hvis man opholder sig knap tre måneder i virksomheden.*





"Jeg havde hele tiden set CEMS-studiet som en måde at få et cand.merc.-eksamensbevis, der adskilte sig fra det typiske og vidste, at der var gode chancer for praktikophold hos de forskellige Corporate Partners", udtaler Henrik Brusgaard.

### Danmark og Handelshøjskolen får et andet perspektiv

Opholdet i udlandet har fået Henrik Brusgaard og Malene Højgaard Katz til at se bla. studierne på Handelshøjskolen og den danske virksomhedskultur i nyt lys. De er begge imponerede over undervisningsstandarden på Universität St. Gallen og af professorernes engagement. Undervisningen er baseret på et højt aktivitetsniveau blandt de studerende. De afholder mange præsentationer, afleverer flere småopgaver, har mange opgaver i mindre grupper og tilbringer i det hele taget det meste af dagen på skolen. Det giver et noget andet socialt liv på skolen sammenlignet med Handelshøjskolen. Malene Højgaard Katz bemærkede endnu en væsentlig forskel:- *At Universität St. Gallen har et fantastisk ry i erhvervslivet bliver meget hurtigt tydeligt. Mange højtstående erhvervsfolk kommer gerne og præsenterer erfaringer fra deres område eller involverer sig på anden måde dybere i undervisningen. Nogle virksomheder kommer og præsenterer konkrete problemstillinger, som de studerende så skal levere løsningsforslag til.*

Henrik Brusgaard oplevede også kulturforskellene mellem danske og tyske virksomheder. I Tyskland er praktikophold helt normale, bla. fordi virksomhederne ikke skelner så meget mellem teori og praksis, som der er en tendens til i Danmark. For ham virkede det, som om virksomhederne betragter det som en god lejlighed til at se en studerende an og også som en del af deres sociale ansvar at give kommende medarbejdere mulighed for indsigt i virkelighedens verden.



En af Malene Højgaard Katz' væsentligste erfaringer fra udlandsopholdene er, at det sætter det danske uddannelsessystem og den danske virksomhedskultur i et nyt lys.

## •Internationale netværk

### CEMS

#### AKADEMISKE MEDLEMMER:

BUDAPEST UNIVERSITY OF  
ECONOMIC SCIENCES

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

ERASMUS UNIVERSITEIT,  
ROTTERDAM

ESADE- ESCUELA SUPERIOR  
DE ADMINISTRACIÓN Y DÍRECCIÓN DE EMPRESAS, BAR-  
CELONA

HEC- ÉCOLE DES HAUTES ETUDES  
COMMERCIALES, PARIS

LONDON SCHOOL OF ECONOMICS

NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS  
ADMINISTRATION, BERGEN

STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

UNIVERSITY OF ECONOMICS PRAGUE

UNIVISITETÀ BOCCONI, MILANO

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE  
LOUVAIN, LOUVAIN LA NEUVE

UNIVERSITÄT ST. GALLEN

UNIVERSITÄT ZUR KÖLN

WARSAW SCHOOL OF ECONOMICS

WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN



#### Yderligere information:

**Cand. merc. Sekretariatet**  
**Helle Strandlyst**  
**Tlf: 3815 2285**  
**E-mail: [hs.oefak@cbs.dk](mailto:hs.oefak@cbs.dk)**

Community of European Management Schools - CEMS - tæller i dag 15 medlems- skoler (Academic Partners) og ca. 50 virksomhedsmedlemmer (Corporate Part- ners). Der kan kun deltage en skole fra hvert land. Skolerne har i samarbejde med virksomhederne udviklet et fælles curriculum og et internationalt studiefor- løb, der afsluttes med CEMS-graden. Formålet med programmet er at sikre det europæiske erhvervsliv højt uddannede og internationalt orienterede kandida- ter. Handelshøjskolen har i øjeblikket ca. 75 CEMS-studerende.



# FUHU-kollegium for udenlandske studerende

En yderst kærkommen gave fra FUHU har lettet det konstant stigende pres for at sikre vore udenlandske studerende en bolig under deres studieophold her ved Højskolen.

Højskolen har i gennem de senere år brugt mange penge på at sikre sine udenlandske studerende rimelige boligforhold. Det er i langt de fleste tilfælde også lykkedes at finde egnede boliger tæt på Højskolens undervisningsbygninger, men problemer med det private boligmarked har hele tiden holdt liv i ønsket om en mere permanent løsning på indkvarteringsproblemerne.

Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse, FUHU, har med en samlet investering på knapt 9 mio. kr. til køb og istandsættelse af ejendommen Tordenskjoldsgade 30 i det indre København ydet et væsentligt bidrag til løsningen ved at stille ejendommen til rådighed for Handelshøjskolen. Det var derfor en særlig begivenhed for FUHU og Højskolen, da de første otte studerende midt i august 1997 kunne flytte ind på FUHU International Student and Faculty Residence. Kollegiet rummer ialt 24 værelser fordelt på 3 etager med fælles køkken og opholdsrum på hver etage. Alle lejemaal forventes at stå klar for studerende, der skal følge undervisningen i foråret 1998.

## Boligen udgør det sociale fundament for studierne

Mario Christ fra Berlin var blandt de første indflyttere. Han følger undervisningen på cand.merc.-linien International Business. Mario oplevede de sociale rammer og samvær med de andre studerende fra udlandet her på Højskolen som så inspirerende, at han valgte at gennemføre yderligere et semester.

- En anden årsag er de gode muligheder for at forbedre engelskkundskaberne her på Højskolen bla. gennem mødet med dygtige og

inspirerende studerende fra mange nationaliteter. Det giver grundlag for et diskussionsfællesskab på højt niveau, fremhæver Mario.

## Kollegiet som netværksdanner

Mario Christ mener, at kollegiet giver god mulighed for at etablere kontakter til andre udenlandske studerende. På hver etage arrangeres der fx fælles madlavning, og der holdes sociale arrangementer af forskellig karakter.

-Kollegiet giver mulighed for, at man selv kan bestemme, hvordan man vil prioritere studier ift. sociale kontakter til de andre studerende. Du kan herved give studieopholdet den rette blanding af studieaktiviteter og sociale og kulturelle oplevelser, mener Mario. Han fremhæver også kollegiets centrale placering ift. Højskolens bygninger, gode indkøbsmuligheder, offentlige kontorer, banker etc. Væsentligt er for ham også, at cafélivet og nattelivet i Københavns centrum kan nås på kort tid.

Det holder til gengæld hårdere med at skabe kontakter til danske studerende. Det er ikke ad denne vej, man øger kendskabet til dansk kultur.- Jeg mødes jævnligt med godt 30 andre studerende i forskellige sammenhænge inden for og uden for Handelshøjskolen. Ingen af dem er danskere. Den eneste dansker, jeg regelmæssigt ser uden for Højskolen, er kollegiets vicevært. Det undrer mig meget, at danskerne ikke forsøger at være mere imødekommende over for os og lader os indgå mere i deres sociale liv uden for studierne, slutter Mario Christ.

Robin Jensen, leder af Højskolens internationale kontor, fremhæver, at ansvaret for kontakten til de danske studerende også hviler på de udenlandske studerende selv.



Bygningen i Tordenskjoldsgade, som FUHU har købt og indrettet til kollegieværelser og boliger for Handelshøjskolens udvekslingsstuderende og gæstelærere.



Tamar Campell fra University of Southern California (til højre) og Eleanor Caie fra University of Sterling er tilfredse med kollegiets centrale beliggenhed ift. Handelshøjskolen og kultur- og andre fritidsaktiviteter.

- Der knyttes mange kontakter i løbet af den første uge, men når studier, arbejde mm. derefter melder sig, kan det knibe med overskuddet hos de danske studerende. Vi opfordrer derfor de udenlandske studerende til at kontakte deres buddies, hvis de har behov for det. Nogle benytter sig af tilbuddet, andre ikke.

## Yderligere information:

**Sekretariatschef Robin Jensen**  
**Det Internationale Kontor**  
**Tlf: 3815 3090.**  
**E-mail: [rj.intoff@cbs.dk](mailto:rj.intoff@cbs.dk)**

# PIM murbrækker for nye udvekslingsaftaler

Handelshøjskolens langsigtede målsætning om, at mindst halvdelen af de studerende som led i studieforløbet skal gennemføre et studieophold i udlandet, opfylder ikke sig selv. Højskolen må selv åbne ruterne til den store verden ved at udbygge og vedligeholde sine forbindelser til attraktive udenlandske universiteter og business schools. Medlemskabet af PIM-samarbejdet har her vist sig at være stor fordel.

## PIM åbner døre til Sydøstasien

PIM (Program in International Management) er et internationalt konsortium, der tæller en række fremtrædende universiteter og business schools i Nordamerika og Europa. I de senere år er der kommet nye medlemmer til fra bla. Sydamerika og Australien.

Ved PIM's årsmøde i 1997 i Sao Paulo, Brasilien, var der stor interesse for at udvide samarbejdet med universiteter i Sydøstasien og udbygge samarbejdet med flere latin-amerikanske deltagere. En række universiteter fra disse verdensdele har deltaget i PIM's møder gennem flere år med observatørstatus. Reglerne siger dog, at kun universiteter med et dokumenteret højt kvalitetsniveau vil kunne optages i PIM.

Højskolen oplever en nærmest dramatisk stigende interesse for Asien fra de studerendes side, fortæller Robin Jensen, chef for Det internationale Kontor. I 1997 sendte Højskolen 14 studerende til Thailand, Philippinerne, Singapore, Japan og Hong Kong mod ingen i årene 1995 og 96. Derfor er der stor tilfredshed med, at det netop er lykkedes at indgå en udvekslingsaftale med Chinese University of Hong Kong. *-Her har vores deltagelse i PIM-samarbejdet været af afgørende betydning. I 1997 er det også lykkedes Handelshøjskolen at indgå attraktive aftaler med Asian Institute of Management på Philippinerne og Thammasat i Bangkok, Thailand, begge højest anerkendte universiteter,* udtaler Robin Jensen. Når mulige samarbejdspartnere vurderer, om Handelshøjskolen er en attraktiv part-

ner, interesserer de sig meget for, hvem vi i forvejen samarbejder med. Derfor er Højskolens deltagelse i internationalt anerkendte netværk som PIM af uvurderlig betydning.

Robin Jensen oplyser, at Højskolen i de seneste år har satset meget på at blive en mere interessant partner for udenlandske universiteter, bla. ved at styrke udbuddet af kursusmoduler på engelsk. *- Der vil fortsat være behov for at finde nye veje til forøgelsen af det fremmedsprogede fagudbud. For at sikre dette, vil det være nødvendigt at styrke incitamentsstrukturen og udbyde flere målrettede sprogkurser for de lærere, der skal under-vise på fremmedsprog.*

## Japansk studerende skriver speciale om EU-forhold på Handelshøjskolen

Rena Niimi fra Tokyo er 23 år og læser normalt ved The Graduate School of Keio University, Tokyo. Men fra august 1997 og et år frem er hun gæst ved Handelshøjskolen for at specialisere sig i økonomisk politik og finansielle markeder. Rena Niimi interesserer sig for EU og håber at kunne færdiggøre specialet om Europas monetære union, mens hun er i Danmark. *-Det er nemmere at få fat i aktuel litteratur om emnet her end i Japan, ligesom det er meget nemmere at finde en vejleder her på Højskolen, der har forstand på EU-forhold.*

Rena Niimi er forbavset over holdstørrelsen på Højskolen. I Japan består holdene af 3-10 studerende, mens man hér samler mere



Sekretariatschef for Det internationale Kontor, Robin Jensen, der her ses med en del af sin stab, vurderer, at PIM-samarbejdet åbner ellers lukkede døre i bla. Fjernøsten.

end 100 studerende i et auditorium.

## Begrænset viden om Japan en handelsmæssig hæmsko

Før Rena Niimi kom til Danmark kendte hun kun lidt til landet. Trods dette er hun alligevel forbavset over, hvor lidt danskerne ved om Japan eller Østen i det hele taget. Mange danskeres viden begrænser sig til Toyota og Sony. Hun oplever, at østerlandsk kultur og filosofi nærmest er et lukket land for danskerne, hvilket er en begrænsning, hvis man vil gøre forretninger med japanerne.

Rena Niimi oplever de danske kvinder som stærke og selvstændige, og hun anerkender, at det danske system generelt giver kvinderne flere muligheder for at vælge sit liv og sin karriere end i Japan, hvor færre kvinder når til tops i hierarkiet.





Julie Brogren valgte på Chinese University of Hong Kong udelukkende at studere fag, hun ikke kunne læse derhjemme.



Rena Niimi fra Keio University i Tokyo mener, at danskerne interesserer sig for lidt for Østens tankegang og kultur. Det kan være en hemsko i det økonomiske samarbejde.

## Markant møde med kinesisk uddannelses- og forretningskultur

Julie Brogren er 25 år og cand.merc.int.-studerende med speciale i interkulturel ledelse. Hun ønskede at komme til Chinese University of Hong Kong og finansierede selv sit ophold gennem legater. Alene universitetsafgiften ved Chinese University of Hong Kong udgør 80.000 kr.

*-Det var hårdt arbejde at rejse de mange penge, men det var også lærerigt og nødvendigt, hvis jeg skulle af sted,* fortæller Julie Brogren.

### Valgte lokale kultur- og sprogfag

Udbuddet af kurser er stort på universitetet i Hong Kong, men Julie Brogren valgte blandt de fag, hun med sikkerhed vidste, ikke ville blive udbudt i Danmark. Hun koncentrerede sig om kinesisk kultur, psykologi og sprog (mandarin) og nåede at blive fortrolig med traditionel kinesisk tankegang (confucianisme, taoisme, legalisme) og med kinesisk handelskultur, som er en eksotisk blanding af korrupsion, buddhisme og business.

Hun synes, at hun ved siden af det faglige udbytte har lært meget om de store men-

talitetsforskelle, der er mellem europæere og kinesere. Kineserne er mere lukkede og afventende, men de tænker i længere tidsperspektiver og er villige til at lide store afsavn, hvis de tror på, at de kan gøre tilværelsen bedre for deres børn.

### I praktik i Manilla

Mark Holtenhoff er cand.merc.-studerende i International Marketing and Management. Han valgte at indbygge et udlandsophold på 3. semester ved det anerkendte Asian Institute of Management i Manilla, Philippinerne. Her deltog han bla. i et 10 ugers program, hvor også business-government relations var på programmet.

I opholdet indgik bla. 3 ugers virksomhedspraktik i en familieejet medicinalvirksomhed (200 ansatte), hvor han fik indblik i, hvordan en virksomhed fungerer på disse kanter. Det er hans indtryk, at man på Philippinerne fortsat mangler at udvikle mere tidssvarende og effektive forretningsgange.

## Højskolens kvaliteter fortjener en større international opmærksomhed

Marc Holtenhoff er amerikaner og har en bachelorgrad fra USA, men valgte efter 5 år på arbejdsmarkedet at genoptage studierne.

Han betegner Handelshøjskolen som et attraktivt universitet med et endnu større potentiale pga. sin glimrende placering i Europa ved Øresund, hvor opbygningen af en ny region med store infrastrukturprojekter giver nye muligheder. Marc Holtenhoff foreslår, at Højskolen styrker sin marketingsindsats i udlandet og anvender sine alumni og dimittendforeninger mere i arbejdet på international synlighed.

### Yderligere information:

**Det internationale kontor**

**Tlf.: 3815 3006**

**E-mail: [rj.intoff@cbs.dk](mailto:rj.intoff@cbs.dk)**

# Handelshøjskolen som internationalt mødested



Professor Finn Borum fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi (midten) i en pause på den intensive konference om teknologi og forandring.

## Path Creation and Dependence Conference

**Arrangør:** Lektor Peter Karnøe fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi sammen med professor Raghu Garud fra New York University, Stern School of Business.

**Tid og sted:** Den 18.- 22. august på Magleås Kursuscenter.

### Indhold:

Hvorfor er nationale måder at udvikle teknologier på enten forskellige eller ens? Konferencens formål var at skabe grundlaget for en ny type teori for forandring bygget på tidsbegrebet. Der blev lagt op til nye teoridannelser om de evolutionære spor, som skabes af forskellige kulturer ud fra deres teknologier, måder at forstå sammenhænge på, økonomiske organiseringsformer mv.



Konferencens hovedarrangør, lektor Bjarne Astrup Jensen fra Institut for Finansiering (til venstre) sammen med hovedtaleren, professor Lens Trigeorgis fra Columbia University, USA og medarrangør, lektor Carsten Sørensen fra Institut for Finansiering.

## Symposium om reale optioner

**Arrangør:** Institut for Finansiering ved lektor Bjarne Astrup Jensen og lektor Carsten Sørensen

**Tid og sted:** Den 5.- og 6. september i Dalgas Have.

### Indhold:

Symposiets hovedtaler var professor Lens Trigeorgis fra Columbia University, USA. Han præsenterede et paper, der analyserer strategiske og spilteoretiske aspekter vedr. vurderinger af investeringsprojekter, når man har få, men betydningsfulde konkurrenter. De ca. 50 deltagere, hvoraf halvdelen var fra udenlandske universiteter og virksomheder, blev også præsenteret for emner som simultan udvikling af produktstandarder, udformning af aflønningskontrakter og beskatningens betydning for den optimale timing af investeringer, optimal strategi til at trænge ind på nye markeder samt cases og analyser af udvinding af olie- og naturgasressourcer.





Organisationskomitéen fra Terminologiafdelingen. Fra højre sekretær Françoise Qvistgaard, fuldmægtig Helle Holme, lektor Jacques Qvistgaard, docent Heribert Pict og professor Lita Lundquist.



Faglige diskussioner og møde med kolleger er en væsentlig sidegevinst ved alle internationale konferencer.



Scene fra en workshop om LSP in Operation.



Den russiske kunstudstilling blev modtaget med stor interesse og fik mange besøgende.

### LSP: Identity and Interface - Research, Knowledge and Society

**Arrangør:** Terminologiafdelingen ved Det erhvervsproglige Fakultet.

**Tid og sted:** 18.-22. august i Dalgas Have.

#### Indhold:

De godt 300 deltagere fra alle kontinenter kunne vælge mellem mere end 100 konferenceindlæg på engelsk, fransk og tysk. Emnerne strakte sig fra videnskabsteori over brug af sprogteknologiske edb-værktøjer til forskellige emner inden for fagsprog.

### Law and Economics

**Arrangør:** Juridisk Institut.

**Tid og sted:** 24.-25. november i Nansensgade.

#### Indhold:

Law and Economics er et forholdsvist nyt forskningsområde, der ikke mindst nyder stor bevågenhed i USA. De godt 40 deltagere fra især de nordiske lande fik præsenteret en række metodiske og anvendelsesorienterede bidrag af en række forskere fra Tyskland, England og Holland. Bla. kan nævnes flg. titler: Survey of Economic Theories with Application to Law; Efficiency as a Legal Norm; Regulation - Legal Form and Economic Theory; Essential Facilities in Economics and Law; Patents and Innovations in a Strategic Perspective.

### Russian Art in Transition

**Arrangør:** Center for Østeuropæiske Studier.

**Tid og sted:** 20.-23. november i Dalgas Have.

Udstillingen, der blev åbnet af den russiske ambassadør i Danmark, Aleksandr Chipurin, viste eksempler på ny russisk billedkunst malet af kunstnere fra Skt. Petersborgområdet.

# Praktikophold fordel for alle parter

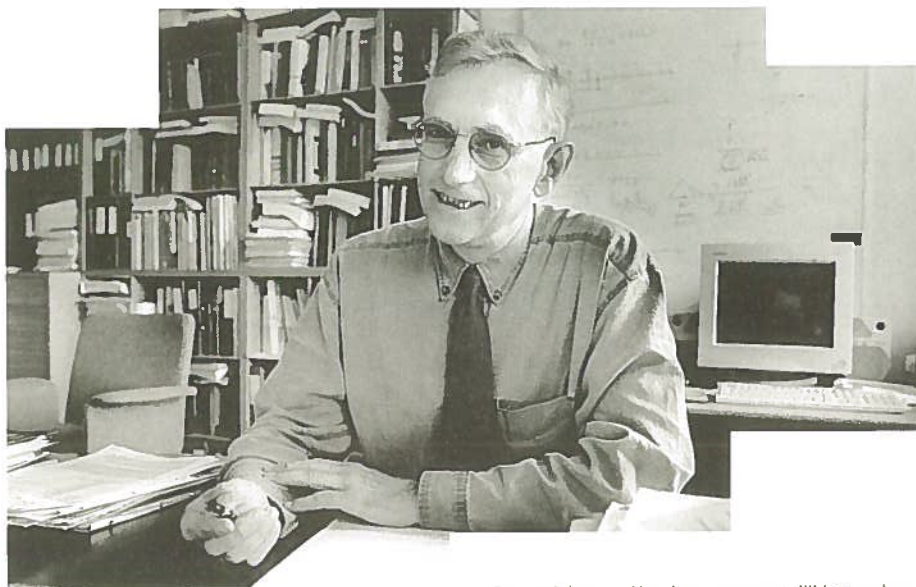
En række af Handelshøjskolens erhvervsøkonomiske overbygningsuddannelser giver mulighed for et praktikophold ude i virksomhederne. Erfaringerne hermed er særdeles gode. De studerende lærer at forholde sig til virksomhedernes praktiske problemer i dagligdagen, mens virksomhederne i rigt omfang forstår at anvende de studerendes teoretiske viden til at komme videre i problemløsningen.

## Cand. merc.-linien i Finansiering og Regnskab: Praktik i finansiell styring

Gode lærerkontakter til erhvervslivet skal sikre, at de studerendes opgaver og projekter er anvendelige i virksomhedernes dagligdag. Hvis samarbejdet er ordentligt forberedt, høster begge parter fordele heraf, vurderer docent fra Handelshøjskolen.

Docent Johannes Mouritsen fra Institut for Finansiering er liniekoordinator for cand.merc.-studiet i Finansiering og Regnskabsvæsen. Blandt de fag, linien udbyder, er *Finansiell styring i en koncern*, et af hjerteområderne i enhver større virksomhed. Johannes Mouritsen ønsker at fremme de studerendes muligheder for at få et solidt praktisk indblik i, hvordan især koncerner i praksis arbejder med finansiell styring. Det får de bedst gennem realistisk projektarbejde i tæt samarbejde med virksomhedernes medarbejdere. Derfor tog han for tre år siden initiativ til at etablere et samarbejde med store virksomheder om studenterprojekter. Initiativet har på alle måder været en stor succes.

- Det er afgørende for et sådant forløbs udfald, at det er ordentligt forberedt. Finansieringsforhold er et ømtåleligt emne i enhver virksomhed. Det er jo et kikk lige ind i hjertet og særdeles afslørende for, hvordan virksomheden har det. Derfor tager det lang tid og kræver gode kontakter og megen tillid, hvis du skal få dem til at åbne dørene for dig, fremhæver Johannes Mouritsen.



Docent Johannes Mouritsen mener, at tillid er nøgleordet til at få virksomhederne til at åbne dørene for de studerende.

## Konceptet bedst egnet til store virksomheder

Johannes Mouritsen udarbejdede en model for et forløb, hvor fagets studerende i mindre grupper løste konkrete projektopgaver inden for finansieringsområdet i tæt samarbejde med virksomheden. Virksomheden er involveret gennem hele forløbet lige fra selve projektudvælgelsen til den endelige fremlæggelse nogle måneder senere.

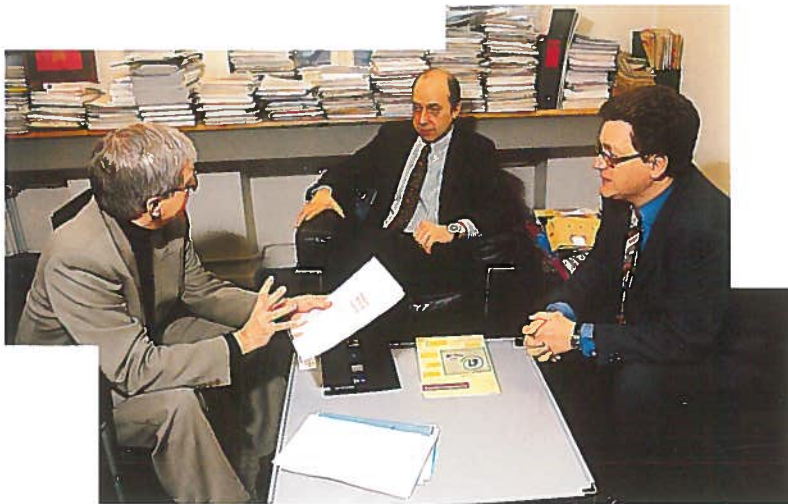
- Jeg fik NKT til at agere som isbryder for godt tre år siden. Det var aldrig lykkedes, hvis jeg ikke havde kendt den administrerende direktør, der også er censor hos os. De sagde god for det koncept, som også senere har stået sin prøve blandt andre store koncerner, fortæller Johannes Mouritsen. Han understreger, at konceptet kun kan bruges af store

virksomheder i koncernstørrelse, da kun de har den fornødne bredde og dybde til at kunne rumme 30 studerende fordelt på 10 grupper. Der skal et stort apparat til at styre så mange aktiviteter på samme tid. Virksomheden skal afsætte godt 10 medarbejdere som eksterne vejledere og kunne fremvise relevante projekter nok.

## Dialog skaber gensidig respekt

Holdet arbejder en måned med relevante finans- og regnskabsanalyser om virksomheden inden selve projektføreløbet. Her får de bla. støtte fra gæstelærere, fx aktieanalytikere og lærere fra andre af Højskolens institutter.





Rektor Finn Junge-Jensen, professor Theodore Peridis fra York University i Toronto og programleder Jostein Algrøy drøfter IPP's hidtidige forløb under canadernes besøg på Handelshøjskolen i februar 1998.

- Det er i virkeligheden en god, men krævende proces for begge parter. De forholder sig ofte kritisk til hinandens oplæg, og især de studerende skoles i, at virkelighedens verden kan være anderledes end teoriens. Processen afspejler ganske godt den enkelte studerendes motivation for at prøve kræfter med opgaven, vurderer Johannes Mouritsen.

Under selve projektføreløbet har alle grupper tilknyttet en vejleder fra virksomheden og en fra Højskolen. Såfremt de studerende har brug for det, knyttes der andre af Højskolens lærere på som konsulenter. Vejlederne har forpligtet sig til at afholde mindst to møder undervejs med de studerende. Midtvejs holdes et internt statusseminar, og forløbet afsluttes med en præsentation for virksomhedens ledelse, interesserede bestyrelsesmedlemmer og selvfølgelig vejlederne.

- De studerende udviser en fantastisk interesse for projektet og bruger ofte virkelig megen tid på at udarbejde et ordentligt projekt. Det skyldes sikkert, at det er konkrete problemer fra den virkelige verden, de forholder sig til. Besvarelsene skal også være praktisk orienterede, det er jo ikke videnskabsteori, det her, slutter Johannes Mouritsen, der nu er i gang med at finde en virksomhed til næste hold.

### Styring af arbejdskapital hos ØK

Cand.merc. Peter Møller arbejder i dag som financial analyst i Xerox. Han deltog sammen med to andre studerende i 1997 i et projekt, hvor de skulle se nærmere på de måder ØK, der er en koncern med mange aktiviteter, styrede sin arbejdskapital på. - Jeg meldte mig på dette hold for at få muligheden for at prøve min viden af på noget praktisk arbejde. ØK var meget imøde-

kommende og lagde åbent alle de informationer frem, vi havde brug for til at kortlægge de veje, som arbejdskapitalen går ad. Det gav os gode muligheder for at udarbejde en rapport, som de kunne bruge til noget i den task force, de selv har nedsat hertil. Finansiell styring i en koncern er et godt og brugbart kursus, som giver dig optimal mulighed for at prøve dig selv af uden for Handelshøjskolens mure, mener Peter Møller.

### Cand. merc. int.: Auditoriet flyttes ud i virksomheden

Et nyt internationalt orienteret program giver danske virksomheder mulighed for at anvende danske og udenlandske studerende som juniorkonsulenter til strategiske markedsanalyser.

Da Jostein Algrøy fra Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse gennem nogen tid havde ærgret sig over, at den store teoretiske viden, som vore cand.merc.int-studerende er i besiddelse af, ikke kom erhvervslivet til nytte, tog han initiativ til at etablere IPP (International Partnership Program) som et samarbejdsforum for studerende og danske virksomheder.

- De studerende har godt af at få deres teoretiske kunnen afprøvet gennem realistiske projektføreløb ude i virksomhederne. Her mangler man til gengæld ofte ressourcer til at få foretaget strategiske analyser af virksomhedens markedspotentialer på fx oversøiske markeder. Det er derfor nærliggende at etablere et samarbejde mellem parterne, mener Jostein Algrøy.

For at sætte yderligere trumf på programmets muligheder indgik han en række samarbejdsaftaler med universiteter og business schools i Nordamerika og Asien.

- Dette træner de studerende i kulturkendskab og giver virksomhederne mulighed for at få lokale kræfter til at vurdere et produkts chance på det pågældende marked. Samtidig kan de studerende måske bidrage med helt nye indfaldsvinkler til virksomhedens internationaliseringsproces, fremhæver Jostein Algrøy.

### Omhyggelig forberedelse sikrer godt udbytte

Det er vigtigt, at de studerende er ordentligt forberedte til kontakten med virksomhederne, og at de kan arbejde handlingso-rienteret fra starten af. Derfor inddrager man konsulenter udefra til at undervise sammen med Handelshøjskolens egne lærere.

- Vi er nødt til at sikre os, at de studerende har den fornødne træning i at kunne agere som professionelt orienterede konsulenter på internationalt niveau, understreger Jostein Algrøy.

Virksomhederne kan for få penge få afdækket, om et nyt marked er lovende nok til at investere i. De studerende arbejder i blandede grupper, der er sammensat fra forskellige universiteter og business schools. Derved løftes begrebet kulturkendskab ud af sin teoretiske ramme og ned på et konkret plan. Der indgår altid mindst én udlandsrejse som led i projektet.

- Virksomhederne må være indstillet på åbenhed i projektføreløbet, hvis de ønsker brugbare resultater af samarbejdet. Der skal afsættes tid til forarbejdet og til samarbejdet med de studerende, som jo er midt i en læreproces. Det handler for os dybest set om, at vi - ved at flytte auditoriet ud i virksomheden - giver vore studerende mulighed for en faglig og personlig udvikling, pointerer Jostein Algrøy.

## Partnerskab med studerende og dimittender



Møde hos Intellix, hvor man drøfter den strategirapport, som de studerende har fremlagt inden det videre projektarbejde. Fra højre: Dir. Lars Mygind, stud.merc.int. Tobias Gerstrup, stud.merc.int. Martin Pors Jepsen og salgsdir. Martin Boll.

### Godt samarbejde med danskerne

Den IPP-programansvarlige fra York University i Toronto, professor Theodore Peridis, er sammen med nogle af sine MBA-studerende i København for at fremlægge nogle markedsvurderinger af softwarefirmaet Intellix' muligheder i Nordamerika.

- Mine studerende lærer meget under løsnin-  
gen af opgaven fra Intellix. Vi anvender man-  
ge cases i undervisningen, men vore studerende  
har virkelig gavn af at blive konfronteret med  
en virksomhed som aktiv medspiller. Virk-  
somhederne er meget konkrete og går hårdt  
til de studerendes forslag. De studerende lærer  
af denne proces, hvordan de skal argumentere  
for deres forslag.

Theodore Peridis er imponeret over de stu-  
derendes arbejdsindsats og den kvalitet, de  
leverer i opspillet til virksomhederne.

- De danske studerende er gode til at analyse-  
re og skrive et projekt sammen. Mine stude-  
rende er gode til at foretage praktiske analy-  
ser og argumentere for deres forslag under  
præsentationen i virksomheden. Så tilsam-  
men udfører de studerende et arbejde, som  
virksomhederne kan være tjent med, og som  
de studerende har ære af, slutter professor  
Peridis.

### Gevinst for mindre virksomheder

Dir. Lars Mygind fra Intellix har været sær-  
deles tilfreds med IPP-ordningen.

- De studerende har ydet et flot stykke arbejde  
med deres rapport om vores strategiske situa-  
tion og nu senest under arbejdet med at  
undersøge et af vore produkters muligheder  
på det nordamerikanske marked. Som en lille  
virksomhed har vi ikke ressourcerne til at  
foretage denne type undersøgelser. Det er der-  
for en klar gevinst for os, at vi gennem sam-  
arbejdet med Handelshøjskolen og York Uni-  
versity har fået et godt beslutningsgrundlag  
for vores videre arbejde. Jeg kan roligt anbefale  
andre mindre og mellemstore virksomheder  
at deltage i et sådant projekt. Indsatsen kom-  
mer flerdobbelt igen!

**Deltagere: Handelshøjskolen i København; National University of Singapore; Schulich School of Business (York University), Toronto, Canada; Hong Kong University of Science & Technology; Keio University, Tokyo, Japan; Wits Business School (University of the Witwatersrand), Johannesburg, Sydafrika.**

**Deltagende virksomheder 1997/98: Intellix, Oticon, Dansac, Cicci, Navision Software.**

**Deltagende konsulentfirmaer: Andersen Consulting, PLS consult, Fangel Pro-  
jektledelse, Cohn & Wolf.**

### Denne chance får man kun en gang

Martin Pors Jepsen og Tobias Gerstrup Andersen samarbejder med to studerende fra Schulich School of Business, York University i Toronto, Canada om projektet hos Intellix.

- Jeg meldte mig til projektet for at få mulig-  
hed for at arbejde mere anvendelsesorienteret  
og få nogle erfaringer med at arbejde for en  
dansk virksomhed. En væsentlig rolle spillede





Personalechef Lars Buss Skytt fra Nykredit, der her ses til venstre sammen med lektor Conrad Ottosen og ph.d.-studerende Per Lindved Madsen, er glad for den udfordring, det giver at have praktikanter fra cand.merc.-studiets HRM-linie.

også muligheden for at kunne samarbejde med studerende fra en anden business school om opgaven, fortæller Martin Jepsen. For Tobias Andersen spillede det desuden en rolle, at der er tale om et konkret projekt, hvor de skulle fungere som konsulenter for virksomheden. - *Det virkede tiltalende, at det er den praktiske dokumentation, der står i centrum og ikke teorirammen, som vi oftest forholder os til på studiet.*

Fasen med en strategianalyse er nu overstået. I samarbejde med canadierne er de to danske studerende nu ved at vurdere mulighederne på det nordamerikanske marked for et softwareprodukt, som Intellix har udviklet. Der har netop været afholdt møde her i København (feb. 1998), hvor man sammen med Intellix' ledelse og vejledere har lagt planerne for det videre arbejde, der skal afsluttes i løbet af maj måned. - *Det er et meget inspirerende samarbejde med stor synergieffekt, vi har med såvel virksomhed som vore kolleger fra York. Der er en god stemning, hvor der virkelig lyttes til os. Jeg glæder mig til at komme videre i arbejdet. Den internationale dimension skaber nye og ukendte indfaldsvinkler på arbejdet, bla. fordi du løbende konfronteres med de andres spørgsmål til dine forslag og øvrige dispositioner.* mener Martin Jepsen.

Han understreger, at der er tale om et fælles projekt, hvor den samlede gruppe skal fremlægge en samlet rapport.

- *Canadierne er spændende at samarbejde med. Nok taler vi et fælles sprog - management - men tilgangen til problemerne og reaktionerne på løsningsmulighederne er forskellige. Det flytter noget undervejs.*

- *Det er altid en udfordring at arbejde under faste terminer ligesom i det virkelige liv. Dertil kommer det mere policy-orienterede aspekt, hvor de forskellige holdninger og synspunkter gerne skal indgå i en samlet helhed, virksomheden kan anvende. Det lærer man noget af som deltager.* supplerer Tobias Andersen.

### HRM-linien: Giver du noget, får du mere igen

At have praktikanter indebærer et træk på virksomhedens ressourcer. Men blandt de personalechefer, der har praktikanter fra cand.merc.-linien i Human Resource Management (HRM), er der enighed om, at det er anstrengelserne værd. Man får ligeså meget igen, som man selv giver. De studerende er et frisk pust udefra, de er velmotiverede og teoretisk godt funderede til at

løse de opgaver, de stilles over for.

HRM-linien har lige siden starten på det reformerede cand.merc.-studium i 1992 tilbudt praktik i studiets 2. semester. Ordningen er nu ganske velindarbejdet blandt studerende, virksomheder og lærere, vurderer liniekoordinator, lektor Henrik Holt Larsen fra Institut for Organisation og Arbejds sociologi og praktikansvarlig, lektor Conrad Ottosen fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi.

- *Vi kan trække på en nogenlunde fast pulje på 40-45 virksomheder, som så suppleres med nye virksomheder samt dem, de studerende selv finder. Det rækker til en årgang på 50-60 studerende,* mener Conrad Ottosen. Henrik Holt Larsen supplerer:

- *Kendskabet til praktikordningen har spredt sig i det danske HRM-miljø. Desuden får vi mange praktikvirksomheder gennem vore kontakter i erhvervslivet. Dem møder vi gennem vor forskning, som lærere på kurser etc. Vi presser dem ikke. Det er vigtigt, at de har tid, plads og opgaver til en praktikant, ellers har ingen glæde af opholdet.*

### At turde påtage sig et ansvar mest lærerigt

Muligheden for at prøve kræfter med det praktiske liv i en personaleafdeling var medvirkende til, at stud.merc. Annika Hansen og nuværende ph.d.-studerende Per Lindved Madsen valgte HRM-linien.

- Vi oplevede, at studerende fra andre cand.merc.-linier nærmest misundte os praktikmuligheden. De fleste studerende mener, at der altid bør indgå et praktikophold i studiet, siger begge.

- Vi har næsten udelukkende positive erfaringer med praktikdelen. Denne mulighed for learning by doing fjænger både hos studerende og virksomheder, uanset det kræver noget fra begge parter. Men det kommer igen! Virksomhederne ansætter senere ofte de studerende som nyuddannede kandidater og får som minimum hjælp til at komme videre i løsningen af problemer på personaleområdet, fremhæver Henrik Holt Larsen.

De to studerende har været glade for praktikopholdet. Per Lindved, der var med til at udvikle efteruddannelse for kulturadministratorer for Danmarks Forvaltningshøjskole, blev bagefter ansat til at gøre projektet færdigt.

- Det er ofte evalueringsopgaver, opbygning af uddannelseskoncepter, personalehåndbøger, vi sættes til. Men jeg kender eksempler på, at en studerende pga. chefens sygdom blev kastet ud i ansættelse af kontorelever eller at udarbejde væsentlige beslutningsmemoranda med meget kort varsel. Inden opholdet vil langt de fleste studerende ikke turde binde an med noget sådant, men allerede efter 14 dages praktik har de fleste så meget selvtilid, at de både tør og kan.

- Virkeligheden i en personalefunktion er uhyre kompleks, og det giver os mulighed for at deltage i alle mulige og umulige opgaver i forløbet, supplerer Annika Hansen. Hun var hos Dansk Handel & Service, hvor hun vurderede personlighedstests som personaleværktøjer for medlemmerne.

- Der er tale om dynamiske miljøer, hvor de studerende hurtigt må vænne sig til, at de kan komme til at "fungere som personaleche-

fer for en dag". De studerende skaber selv deres muligheder ved at indgyde tillid og vise, at de evner at påtage sig et ansvar, fremhæver Henrik Holt Larsen. Han tilføjer, at dialogen går begge veje, og at virksomhederne også kan lære af de studerende, der har lært den nyeste teori og ofte kan henviser til mulige løsninger andetsteds fra.

### Rapporten som spejlbillede

Ud af praktikopholdet skal også komme en rapport, der bedømmes af eksterne bedømmere. Den skal indeholde en teoretisk refleksion over en valgt problemstilling, man er stødt på undervejs i opholdet samt en procesbeskrivelse.

- Det viser sig, at praktikken - udover at medvirke til at opbygge de studerendes professionelle identitet - får dem til at reflektere dybere over de teorier, de arbejder ud fra. Denne bevidsthed indlejres i rapporterne og medvirker til, at de ofte kan anvendes direkte af virksomhederne, mener Conrad Ottosen.

### Nyt samarbejdsinitiativ på vej fra HRM-linien

Henrik Holt Larsen og den til HRM-linien tilknyttede rådgivende gruppe, der består af personaleledere fra 10 store danske virksomheder er ved at lægge sidste hånd på nye initiativer, der skal starte i september 1998. Han ser gerne, at man gør alt, hvad man kan for at fremme dialogen mellem de studerende og praktikerne ude i erhvervslivet.

- I samarbejde med kredsen af personaleledere har vi derfor udviklet en række nye samarbejdsformer, hvor jeg gerne vil fremhæve dannelsen af studenterstudiekredse, som hver især skal have en mentor fra en virksomhed tilknyttet. Gennem fx 3-4 møder i løbet af efteråret kan parterne udveksle erfaringer, diskutere centrale HRM-temaer mv. Forløbet sluttet af med en fælles konference hen under jul, hvor alle de interessante problemer, der er blevet berørt undervejs, kastes ud i det store forum, hvor alle virksomheder og studerende er til stede.

### Kommentarer fra virksomheder

"Vi ser hvert år frem til at skulle modtage praktikanter. Vi får på denne måde et frisk pust ud fra en mere teoretisk vinkel, end vort daglige arbejde normalt giver mulighed for og får således sat vore aktiviteter i et andet perspektiv".

Jan Reckeweg, Brüel & Kjær

"Motivet er primært at give den studerende indsigt i og forståelse af praksis i en travl og dynamisk personaleafdeling. Sekundært finder vi det lærerigt, inspirerende og sjovt at få en studerende indenfor, som anskuer problemerne med nogle "helt andre briller", end hvad vi er vant til".

Lars Buus Skytt, Nykredit

"Vi vil gerne have en tilknytning til de studerende, som vi selv er aftager af.... Vores forventninger til praktikanterne er, at de selvstændigt kan løse nogle opgaver. Vi synes, at dette års praktikanter har fungeret udmærket, ligesom de har været gode til at samarbejde om deres projekt. De har stillet relevante spørgsmål til vores måde at gøre tingene på, hvilket har givet os noget at reflektere over."

Tina Loch, Carlsberg

"Min motivering for at tage en praktikant var især nysgerrighed for, hvad man lærer af teorier på Handelshøjskolen, og hvordan disse kan omsættes til praktiske resultater. Derudover ønsket om at have en sparringspartner til de problemstillinger, en personale- og uddannelsesafdeling arbejder med i det daglige. Disse forventninger er til fulde blevet indfriet!"

Marianne Baltzer, Lyngby-Taarbæk Kommune

"Alle vore forventninger til praktikanten blev indfriet- og meget mere til. Hun udviste stor professionalisme mht. løsning af den stillede opgave. Arbejdet vil blive brugt som udgangspunkt for et nyt uddannelsesforløb for vore kontorassistenter. Vi har ansat hende som studentermedarbejder, således at hun kan færdiggøre og sætte projektet."

Dorte Aurig, Socialministeriet



# Studererorganisatorisk arbejde led i læreproces

Berit Svendsen, 25 årig cand.merc.-studerende på Human Resource Management-linien var medarrangør af konferencen Social Responsibility Forum d. 13. - 18. oktober 1997 på Holmen i København. Initiativtager var den internationale studenterorganisation AIESEC.

I studietiden engagerer mange studerende sig i studenterorganisatorisk arbejde. For Berit Svendsen og mange andre giver dette engagement ikke kun mulighed for at skabe et uvurderligt netværk. Det indeholder også en læreproces, hvor de studerende må forholde sig til projektledelse og styring og lære at organisere aktiviteter helt fra bunden inden for områder, som har deres personlige og professionelle interesse. Ydermere giver det en god kontakt til erhvervslivet, interesseorganisationer og offentlige myndigheder.

Berit Svendsen valgte AIESEC, fordi hun tror på betydningen af deres indsats, og fordi det er en international organisation. Da de besluttede at arrangere Social Responsibility som en parallel til Socialministeriets konference om *New Partnership for Social Cohesion*, havde hun også en forventning om, at hun kunne koble erfaringerne direkte til sit studium.

*- Jeg har lært en masse om at arrangere konferencer og styre praktiske projekter, noget man skal kunne i mange jobs og fået gode kontakter i erhvervslivet. Dertil kommer mere viden om kulturel forståelse, social ansvarlighed, organisering og entrepreneurship, emner, som ikke direkte er indbygget i min uddannelse. Men fremfor alt deltog jeg, fordi jeg synes, det er utroligt motiverende at være med til at skabe noget, som andre mennesker værdsætter og kan bruge i deres uddannelse eller ude i virksomhederne, fortæller hun.*

## Procesorienteret konferencekoncept styrker netværksdannelsen

Konferencedeltagerne blev samlet i mindre arbejdsgrupper, efter at de havde redegjort for ideer og interesser. I grupperne satte man aktiv projektudvikling og dialog i højsædet. *- Det var meget vigtigt for os, at konferencen blev praktisk orienteret. De unge, der kom fra udlandet, skulle have et organiseret netværk af samarbejdspartnere med hjem, som kan være med til at gøre deres projekter til virkelighed. Fx arbejder jeg nu sammen med unge i udlandet om etablering af et netværk af både studerende og lærere fra uddannelsesinstitutioner og nyanstatte og erfarne ledere fra erhvervslivet. Netværket skal udveksle erfaringer om og ideer til, hvordan en virksomhed bliver socialt ansvarlig gennem en ligeværdig dialog. Sammen kan de unge og lederne gøre sig nye erfaringer, der kan bruges i praksis, fortsætter Berit Svendsen.*



Cand.merc.-stud. Berit Svendsen kan kun opfordre andre studerende til at engagere sig i studenterorganisatorisk arbejde. Man lærer af det, og det giver uvurderlige kontakter.

## Unge kan godt bidrage til udviklingen

Social ansvarlighed, etik og moral er emner, der ikke kun præger den offentlige debat, men også i stigende omfang danske og udenlandske virksomheder. De må fremover tænke mere i disse baner, når de planlægger produktion, organisation og handel, hvis de skal bevare forbrugernes tillid. Derfor var både emnet, indholdet og selve processen i AIESECs konference særdeles relevant for Handelshøjskolens studerende.

*- For os i AIESEC er det utrolig vigtigt at vise virksomhederne, at unge mennesker i dag godt kan tænke selv og tage initiativer til at sætte emner på virksomhedernes dagsorden. Progressive virksomheder og samfundet kan få en masse igen, hvis de går i dialog med os, slutter Berit Svendsen.*

Besøg AIESEC på internettet:  
[www.aiesec.dk](http://www.aiesec.dk)

## Social Responsibility Forum 1997

Da Socialministeriets konference "New Partnership for Social Cohesion" blev arrangeret, tøvede AIESEC ikke. De ønskede at supplere den traditionelle konference med en handlingsorienteret konference for studerende fra hele verden. Med støtte fra blandt andre Oticon, Novo Nordisk og Socialministeriet planlagde AIESEC en konference, der skulle omsætte Socialministeriets konference om partnerskaber for social ansvarlighed til praksis - ved at søsætte projekter og planlægge en international MBA i social ansvarlig virksomhedsførelse.

# Uddannelse som løftestang for integration

Der peges fra mange sider på, at uddannelse og job har størst vægt i forsøget på at integrere indvandrere i det danske samfund. Men vejen til integration gennem uddannelse kan være lang og besværlig, mener to studerende her fra Højskolen.

Børn af indvandrere og unge indvandrere burde iflg. statistikken i de kommende år for alvor holde deres indtog i det videregående uddannelsessystem. Rigtig mange af dem befinder sig nu i ungdomsuddannelsessystemet, og iflg. prognoserne burde mange bagefter søge en videregående uddannelse. Men alligevel er det ikke sikkert, at alle unge indvandrere og flygtninge kommer til at opfylde deres del af prognoseforventningerne. Der er nemlig stadig mange barrierer, der skal overvindes, før især ikke mindst de unge kvinder tager skridtet til at gå i gang med en videregående uddannelse. De har hidtil stået svagt som mulige studerende på bla. de højere læreanstalter. Men det vil en studerende her fra Handelshøjskolen, Senem Usta, gøre noget ved. Hun læser i øjeblikket til cand.ling.merc. på Sproglinien sammen med sin lige så engagerede bror, Refik.

## Oplysning og engagement er en forudsætning

Senem og Refik er begge født i Danmark og startede efter hhv. en nysproglig studentereksamen og en HF-eksamen på BA i Erhvervsprog med det sigte at blive uddannede til tolke og translatører, et ønske, der stadig lever.

- Selvom vi stammer fra en tyrkisk arbejderfamilie, hvor her og nu indtægter betyder mere end muligheden for en højere og mere stabil indtægt på længere sigt, har vi aldrig følt, at der hjemme blev lagt forhindringer i vejen for vore ønsker om en videregående uddannelse. Tværtimod har vi fået moralsk opbakning til at realisere vore ønsker. Men vore forældre har ikke kunnet støtte os økonomisk og har

heller ikke haft de kulturelle forudsætninger for at gøre det lettere for os. Vi har selv måttet slås for det, fremhæver Refik. Senem tilføjer, at hun ikke har følt sig presset ind i et mere traditionelt tyrkisk familiemønster med arbejde, mand og børn, men frit har kunnet vælge.

For at skabe de samme muligheder for sine med søstre med en tyrkisk baggrund tog Senem sammen med andre unge kvinder i foråret 1996 initiativ til at danne en forening - Det internationale Kvindeforum - hvis formål er at fremme integrationen i det danske samfund.

- Uddannelse er en særdeles væsentlig integrationsfaktor. Nogen måtte jo gøre noget for at styrke bevidstheden om uddannelses betydning for såvel en bedre tilværelse som en bedre integration i et samfund, hvor uddannelse er af endda stor betydning. Viden og handling må erstatte de mange myter, der findes blandt indvandrere, herunder især kvinderne i den ældre generation, om uddannelse. Vore mødre er ved at være modne til at hjælpe til med at motivere døtrene til at påbegynde en uddannelse, også på universitetsniveau, udtaler Senem. Både hun og Refik fremhæver, at man i mange familier ikke tror på uddannelse som en vej frem i det danske samfund, og at især mødre frygter at skulle miste deres døtre, fordi de bliver fremmedgjorte over for dem.

## Styrker kulturel identitet

Derfor forsøger man i foreningen gennem foredrag, lektiehjælp og orientering om uddannelsesmulighederne i det danske samfund at afdrive myterne og samtidig skabe forbilleder for de piger, der gerne vil i gang med en uddannelse.

- Et andet lige så væsentligt formål er at fungere som brobygger over generationskløften. Det er vigtigt, at mødre generationen ved selvsyn kan se, at uddannelse i sig selv ikke medfører, at man mister sin kulturelle identitet og bliver et andet menneske, som man ikke længere kan have et nært forhold til, fremhæver Senem.

- Mange i forældre generationen frygter, børnene giver afskald på det fælles arvegodt, nemlig de religiøse og kulturelle værdier. Men det er normalt slet ikke tilfældet. Tværtimod er mange unge af tyrkisk afstamning meget bevidste om netop disse værdier, mener Refik.

## Udviklingen i Tyrkiet som målestok

Senem vurderer, at disse sprækker i muren kun i mindre omfang skyldes fx de danske mediers påvirkning, da mange indvandrere i den ældre generation ikke benytter de danske medier i særligt stort omfang. De skyldes snarere, at man gennem de kontakter, man har bevaret i Tyrkiet og fra rejser hertil ser og hører, at yngre kvinder i Tyrkiet i stigende omfang får en videregående uddannelse. De bliver lærere, læger, sygeplejersker og advokater.

- Det er vigtigt, at også vore forældre kan se, at der selv i det gamle fædreland er et opbrud på vej, hvor udviklingen kræver mere uddannelse for at kunne fungere i samfundet. Ægteskab alene er heller ikke her en garanti for en tryk og sikker tilværelse, mener Refik.





De to søskende, Refik og Senem Usta, der her ses på hver side af en medstuderende under et projektarbejde, finder, at uddannelse og arbejde er de væsentligste integrationsfaktorer.

### Integration er en flertydig størrelse

De to søskende forventer begge, at en videregående uddannelse her fra Handelshøjskolen vil give dem muligheder for at finde jobs, hvor de kan bruge deres kvalifikationer. Uanset om det bliver i Danmark eller i udlandet.

- Men det er langt sværere for os at danne personlige netværk uden for vor egen kreds. Et uddannelsesforløb kan give os et afsæt og generelt medvirke til at nedbryde en række fordomme kulturerne imellem. Men det giver i sig selv ikke nødvendigvis varige netværk med fx danske studerende, som vi senere kan trække på. Derfor er vi da også bevidste om, at vi måske kommer til at gøre en ekstrainsats bagefter, når vi skal søge jobs, siger Refik. Både han og Senem mener, at uddannelse og job er en uundværlig integrationsfaktor,

men er også bevidste om, at kulturforskellene stadig spiller en stor rolle på arbejdspladserne.

- Her er til gengæld sproget en væsentlig integrationsfaktor, da du herigennem nemmere forstår og tilegner dig andre kulturer. Men jeg tror ikke, at vi alle i vores generation vil forsøge os med en total assimilation i det danske samfund. Vi har stadig et ben i hver kultur og har behov for fortsat at bevare vores egen kultur og de værdier, der herfra er en vigtig del af vores identitet, mener Refik.

# Tolkeuddannelserne er i international topklasse

Et af Det erhvervsproglige Fakultets væsentlige indsatsområder er tolkning. Efter en lidt stille periode er området nu igen præget af en udvikling, der lover godt for fakultetets internationale position fremover. Bla. kan nævnes nye uddannelser, opbygning af uddannelser i andre lande og europæisk samarbejde om en fælles konferencetolkeuddannelse.

## Aldrig på kompromis med kvaliteten

Handelshøjskolens konferencetolkeuddannelse vækker international opmærksomhed pga. tolkenes høje kvalitet. Årsagen hertil ligger i en kombination af et individuelt præget optagelsessystem og et uddannelsesforløb, der lægger stor vægt på at uddanne konferencetolke med en bred baggrundsviden og tolkeværktøjer tilpasset de krav, som stilles af bla. den væsentligste brugergruppe, EU's institutioner. Uddannelsen har derfor bevaret de maksimale tre stjerner i AIIC's (de professionelle tolkes internationale sammenslutning) sidste vurdering af de europæiske konferencetolkeuddannelser.

Konferencetolkeuddannelsen blev ikke udbudt i årene 1993-97.

*- Vi går ikke på akkord med ansøgernes forudsætninger for at kunne gennemføre et tilfredsstillende uddannelsesforløb. Der var simpelthen ikke kvalificerede ansøgere nok til at danne et hold. Det danske marked er for lille til at kunne bære et hold hvert år,* udtaler lederen af uddannelsen, lektor Hanne Aarup fra Institut for Fransk, Italiensk og Russisk.

Det er især mulighederne for ansættelse i EUs institutioner, der lokker de studerende til, mener en af deltagerne, Michael Jensen. Han er cand.ling.merc. i fransk og håber selv på ansættelse ved EUs tolketjeneste.

*- Det er en god uddannelse, men et halvt år er lige kort nok til at nå det hele. Et år vil være mere passende, så man kan opnå mere praktisk erfaring og tilegne sig de nødvendige tekniske færdigheder. Det vil tage toppen af*

*usikkerheden om, hvorvidt man nu også slår til. Man bliver meget klogere på sig selv under uddannelsesforløbet og lærer at stå frem, præsentere nye stofområder og i det hele taget at begå sig.*

Men også det faglige indhold er relevant. Tolken skal besidde en meget stor viden, også om områder oppe i tiden, fx miljøforhold, menneskerettigheder, liberaliseringen af verdensmarkedet, u-landsforhold etc. Dertil kommer krav til IT-kundskaber, så man kan anvende EUs mange databaser i arbejdet som tolk.

*- Jeg vil især fremhæve seminarerne, hvor folk udefra, fx fra ministerier, politikere og arbejdende tolke kommer og præsenterer deres arbejdsområder. Det sætter arbejdet i perspektiv, slutter Michael Jensen.*

## Planer om en masteruddannelse i konferencetolkning

EU-Kommissionen, der sammen med EU-Parlamentet aftager stort set alle de konferencetolke, der uddannes, tog tidligere i 1997 initiativ til at få en række førende institutioner inden for uddannelse af konferencetolke til sammen at etablere en masteruddannelse på 12 måneder med et vist fælles indhold. Arbejdet er nu så langt, at syv institutioner forventer at kunne udbyde uddannelsen i efteråret 1998, deriblandt Handelshøjskolen.

Hanne Aarup, der sidder i arbejdsgruppen sammen med repræsentanter fra de øvrige skoler og de to brugerinstitutioner under EU vurderer, at den nye uddannelse generelt kan højne uddannelsesniveaet. Hun er tilfreds med, at uddannelsen på mange

måder ligner vores, bla. i optagelsessystemet.

*- Vi kan lære af hinanden, og det er en god idé, at både lærere og studerende får mulighed for korte, intensive studiebesøg andre steder. Jeg er særlig glad for, at lærerne skal være censorer hos hinanden, det vil helt sikkert styrke kvaliteten. Vi har gode erfaringer med at benytte erfarne konferencetolke som censorer. De repræsenterer brugerne og ved, hvad der kræves.*

## Ny uddannelse skal sikre bedre tolke til indvandrere og flygtninge

Med oprettelsen af uddannelsen til statsprøvet tolk har Højskolen etableret et opkvalificeringstilbud for personer, der enten fungerer som tolke eller har ønske om at gøre det.

Behovet for tolkebistand er øget markant i de senere år, ikke mindst fordi 1.generationsindvandrere nu er nået så langt til års, at de har yderligere behov for kontakt med myndigheder som læger, social- og sundhedsmyndigheder mv.

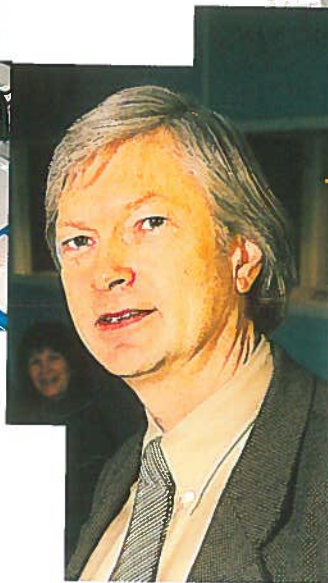
*-Mange ældre indvandrere er analfabeter og meget dårlige til dansk. Og da deres børn ofte er meget dårlige til deres modersmål, bliver deres tolkning ofte ikke præcis nok, fx ved sygdom. De behersker simpelthen ikke terminologien på modersmålet. Derfor må vi have flere uddannede tolke, udtaler tyrkisk tolk i Udlændingestyrelsen, Cevdet Celkan.*

Interessen for den nye to-årige deltidsuddannelse til statsprøvet tolk viser, at der er tale om et stort og næsten upåagtet marked. Der er nu tilmeldt 55 studerende,





Centerleder, lektor Hanne Aarup, er tilfreds med, at den nye masteruddannelse inden for tolkning ligner Handelshøjskolen.



Konferencetolk og uddannelseskonsulent Patrick Twidle fra EU-Parlamentets Tolketjeneste besøgte vore tolkestuderende og fortalte om krav og ansættelsesmuligheder.



Nina Hamerik, leder af uddannelsen til social og medicinsk tolk, vil gerne have uddannelsen opkvalificeret og styrket forskningen om tolkning.

dækkende flere sprog, fx tyrkisk, urdu, arabisk, somali, polsk og serbo-kroatisk. Derudover skal de studerende beherske dansk.

Lærerne til uddannelsen henter uddannelsesleder Nina Hamerik fra sine mange netværk, fx fra universiteter, der udbyder de nævnte sprog. Alle lærere har tolkeerfaring.

### Mangel på kvalificerede tolke

Fra bla. Arbejdsformidlingen, Dansk Flygtningehjælp, Røde Kors og kommunerne, forlyder det, at der mangler tolke overalt. Derfor rejser Nina Hamerik rundt i landet og afholder korte kurser for at afhjælpe de mest påtrængende problemer. At det hjælper, viser de tilbagemeldinger, hun får fra myndighederne.

I Udlændingestyrelsen har de både en telefonisk tolketjeneste til akutte opgaver og en tolkehenvielsestjeneste, som offentlige myndigheder kan gøre brug af. Men pga. manglen på tolke i flere indvandrersprog kan man ikke løse alle opgaver.  
- *Det må være det offentliges ansvar at sørge for flere permanente tolkeuddannelser, således at brugerne kan få den tolkebistand, de iflg. reglerne har krav på,* mener Cevdet Celkan. Han er godt klar over, at det kan være et problem at skaffe kvalificerede ansøgere nok til disse uddannelser, da 2. generationsindvandrere ofte har problemer med et tilpas højt niveau i deres modersmål.

Nina Hamerik mener, at der bør etableres et egentligt bachelorstudium i tolkning i fx sprogene engelsk/polsk og engelsk/tyrkisk, hvor der bygges et semester ovenpå i tolkning.

*-Samtidig kunne vi måske få opbygget et forskningsmiljø inden for tolkning. Det er der et stort behov for,* slutter hun.

### Estiske tolke på kursus her i København

I august besøgte 9 estiske universitetslærere og tolke fra universitetet i Tartu Center for Konferencetolkning for at få en indføring i, hvordan vi uddanner konferencetolke. Besøget var betalt af det danske Udenrigsministeriums FEU-programmidler, hvis formål er at støtte de baltiske lande i forberedelserne til optagelse i EU.

Lektor Inge Baaring fra Institut for Tysk og tilknyttet Konferencetolkecentret var vært for kurset. Hun er yderst tilfreds med forløbet af besøget.

*- Hensigten var at demonstrere, hvordan man med et godt resultat kan gennemføre de korte, men komprimerede uddannelsesforløb, vi har afprøvet de sidste 20 år med vores egen konferencetolkeuddannelse. Samarbejdet fortsætter indtil næste sommer og vil udover kurset give esterne mulighed for - to ad gangen - at besøge det konferencetolkehold, der uddannes i øjeblikket her på Højskolen.*

Der arbejdes i øjeblikket på at etablere en lignende forløb for Litauen.

### Behov for mere forskning om tolkning og oversættelse

Forskning i tolkning er iflg. de få forskere inden for området et stedbarn på Handelshøjskolen. Men selv på verdensplan findes der kun ca. 40 aktive forskere i tolkning. De bedst kendte miljøer findes i Schweiz, Tyskland og Finland. *- Man kan undre sig over, at der ikke er en større interesse for tolkeforskning her i Danmark, især da vi er internationalt kendte for vores høje niveau i uddannelsen af bla. konferencetolke. En større bevidsthed om de forhold, der betinger en god tolkningsproces, er særdeles væsentlig for uddannelsen af vore studerende,* udtaler lektor Gyde Hansen fra Institut for Tysk.

Hun tog i efteråret 1997 initiativ til at få Dr. Hans Höning fra Mainz Universitets afdeling i Gernersheim herop som gæstelærer.

*- De studerende havde stor glæde af Hans Hönings besøg og fik lært nogle metoder, der styrker deres forudsætninger for at kunne præstere en god tolkning. Det er et stort ønske fra tolkeforskernes side at kunne arrangere en større international konference med deltagelse af de internationalt kendte forskere. Dette kunne måske medvirke til at skabe interesse for opbygning af et forskningsmiljø her ved Højskolen,* slutter Gyde Hansen.

# Højsæde for informations- teknologi og pædagogik

Brugen af informationsteknologi i undervisning og forskning har fået en stadig mere fremtrædende rolle på Højskolen. På Grundtvigsvej 37 er tre erhvervsøkonomiske afdelinger med hver sin tilgang til undervisningsudvikling med brug af multimedier og internet flyttet sammen. Tanken er at opnå synergi og håbet at udvikle det ypperste - i tidens og i Grundtvigs ånd.

Tre afdelinger - Den pædagogiske Serviceenhed (DpS), Markedsinformationscenteret under Institut for Afsætningsøkonomi (AØ) samt DØKs Multimediecenter blev i efteråret 1997 bofæller på Grundtvigsvej 37 på Frederiksberg. De tre afdelinger har fortsat hver deres hovedarbejdsområde, men gennem sammenflytningen forsøger man at skabe tværfaglig synergi. Mens DpS og Markedsinformationscenteret styrker mulighederne gennem etableringen af et fælles miljø på anden sal, har DØKs Multimediecenter hjemsted i stuen. Centret fungerer som vore DØK-studerendes (erhvervsøkonomi/datalogistudiet) informationsteknologiske slaraffenland. Desuden er der afsat plads til undervisningslokaler for DØK-overbygningsstuderende og til Den pædagogiske Serviceenheds kurser for undervisere.

## Mantraet er udvikling

Ud over det tværfaglige samarbejde mellem DpS og Markedsinformationscenteret om undervisningsudvikling danner Grundtvigsvejbygningen rammen om noget af det ypperste, højskolen kan præstere på hardwareområdet: videokonferenceudstyr, kabelløse pc'er forbundet med hinanden via små radiosendere og modtagere i såkaldt RadioLAN, Multimediecenterets Silicon Graphics maskine med videre. Her til kommer de store videnskæssige ressourcer og den software, de tre afdelinger ligger inde med.

- Formålet med sammenflytningen af de tre afdelinger er at samle de forskellige parter i et kreativt miljø, hvor nøgleordene er udvikling og pædagogik, siger dekan Gert Bechlund, Det erhvervsøkonomiske Fakultet og uddy-

ber - Grundtvigsvej skal være et udviklingslaboratorium, hvor man integrerer IT, multimedier og pædagogik. HD i Afsætningsøkonomi bliver således Handelshøjskolens testcase i en undervisningsudvikling, der på sigt skal komme alle andre studier til gode.

## Fra undervisning til læring

Handelshøjskolens pædagogiske linie vil frem mod årtusindskiftet bevæge sig fra de traditionelle undervisningsformer til primært at bygge på læringspædagogik - mindre traditionel undervisning og mere vejledning af den enkelte studerende. Forelæsninger skal ikke afskaffes, men begrænses til hovedsageligt at introducere nye fag for at skabe overblik og inspiration. Lærerne skal i langt højere grad vejlede de studerende i selv at tilegne sig ny viden, at anvende denne og at forholde sig kritisk til den.

En sådan drejning og vægtning af Handelshøjskolens pædagogiske profil falder godt i tråd med de muligheder og krav, IT-baseret undervisning foranlediger. IT har derfor høj prioritet hos DpS, hvor man blandt andet udvikler multimedie cd-rom'er til undervisningsbrug og undersøger mulighederne for øget brug af internettet i undervisningen. Men det er dog ikke det endegyldige svar på alt.

- Det er vores hensigt at fremme brugen af IT i undervisnings- og læringsammenhæng både blandt underviserne og de studerende. Vores brug af IT-baserede undervisningsmetoder og -værktøjer på Handelshøjskolen skal udvikles og styrkes. Men det skal kun anvendes, hvor det bidrager til at forbedre ind-

læringsprocesserne og virkelig aktiverer de studerende. Brugen af IT er ikke et mål i sig selv, siger Ib Andersen, leder af DpS.

Fordelen ved IT-baseret undervisning er, at den rummer mulighed for en meget høj grad af fleksibilitet for den enkelte studerende. At lægge undervisningen ud på internettet gør, at studerende i højere grad selv kan tilrettelægge deres studier - og dermed modtage undervisning på de tidspunkter, som passer dem. Af samme årsag er det primært med deltidsstudierne i tanke, at der for nuværende tænkes og arbejdes på internetbaseret undervisning.

## Markedsinformationscenteret

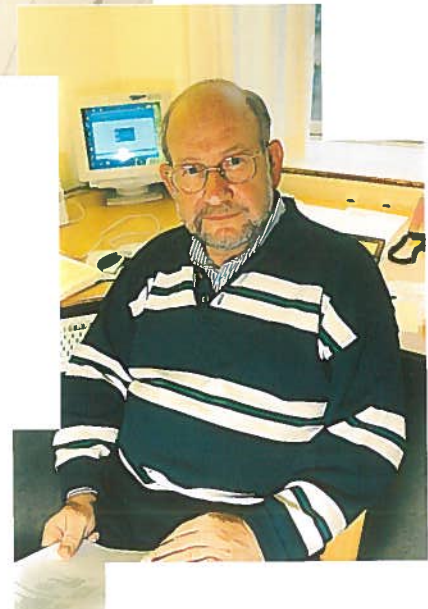
- Vores studerende er travle mennesker med arbejde ved siden af. Mange rejser meget i forbindelse med deres arbejde. Kun internettet kan ophæve tid og sted, og det vil vi bruge som virtuelt klasseværelse på HD/A, siger Søren Heede, leder for Institut for Afsætningsøkonomi, og fortsætter:

- I fremtiden vil en studerende kunne sidde i Hong Kong, bruge Markedsinformationscenterets databaser og kommunikere med sin vejleder via videokonferencer. I dag skal de studerende møde op rent fysisk på AØ, når de skal bruge Markedsinformationscenteret, der er en samling af såvel danske som internationale databaser: Gallup, Købmandsstanden, OECD og mange andre. Men her skal der udvikles ny pædagogik og multimedieundervisningssoftware i samarbejde med DpS. Nyskabelser, der vil bringe HD/A på forkant med hensyn til at gøre brug af IT i undervisningen på Handelshøjskolen og internationalt.





Multimediecentret på Grundtvigsvej er et slaraffenland for alle computerfreaks.



Lektor Ib Andersen, daglig leder af Den pædagogiske Serviceenhed, forventer, at sammenflytningen af de tre enheder vil give pædagogikken på Højskolen et IT-løft.

Derfor ser Institutleder Søren Heede og Michael Pettersson, studieleder på HD/A, store perspektiver ved at flytte sammen med DpS.

*- Undervisning bliver i fremtiden i højere grad til vejledning. Vejlederen vil ikke længere i samme omfang skulle hjælpe de studerende med faktuel viden - den får de fra databaserne - og de vil ofte vide mere på et givet felt end vejlederen. Denne kan til gengæld bistå med metoder til både problemidentifikation og problembehandling i de studerendes projekter og cases. Her har DpS den pædagogiske viden, der er nødvendig for at gennemføre omstillingen, fortæller Michael Pettersson, der også fremhæver DpS' kompetence på multimedieområdet.*

Også på DpS er man glad for sammenflytningen.

*- Markedsinformationscenteret er et eksperimentarium, vi kan få meget ud af i DpS. For os bliver det også et showcase, så vi kan vise, hvad vi mener på en overbevisende måde. Samtidig vil dette eksperimentarium give os mulighed for udvikling af nye kompetencer i DpS, slutter Ib Andersen.*

#### Yderligere information:

**Centerleder, lektor Ib Andersen**  
**Den pædagogiske Serviceenhed**  
 Tlf.: 3815 2782  
 E-mail: ia.dps@cbs.dk

**Institutleder, lektor Søren Heede**  
**Institut for Afsætningsøkonomi**  
 Tlf.: 3815 2116  
 E-mail: soren.heede@cbs.dk

# HD-studiet i Afsætningsøkonomi bliver virtuelt

På HD 2. delsstudiet i Afsætningsøkonomi (HD/A) anvendes informationsteknologiens redskaber til at arbejde med virkeligheden på nye måder, både fagligt og pædagogisk. Det er resultatet af en lang forsknings- og udviklingsproces på Institut for Afsætningsøkonomi (AØ).

Den moderne teknologi har holdt sit indtog på højskolens studier på forskellige måder. HD/A er et af de studier, hvor man konsekvent har sat virksomhederne i centrum. Samtidig er HD/A et eksempel på, hvordan forskning og IT med held kan integreres i undervisningen. Den forskningsmæssige integration sker via den såkaldte situationsbaserede forståelse, som en række af instituttets forskere arbejder ud fra. IT har tilvejebragt et helt nyt empirisk grundlag for uddannelsen med muligheden for at stille en lang række nationale og internationale databaser gratis til rådighed for de studerende. IT er dertil det redskab, der binder det faglige og metodiske sammen med empirien.

*- IT har vist sig at være et fantastisk redskab til at indfri studiets faglige ambitioner. Men man skal naturligvis huske, at teknologien ikke er et mirakelmiddel i sig selv, fremhæver studieleder Michael Pettersson, lektor ved AØ.*

## Et resultat af mange års udviklingsarbejde

De nye undervisningsformer på HD/A er resultatet af mange års udviklingsarbejde. Processen startede i 1970'erne ud fra en erkendelse af, at både den abstrakte, deduktive og den casebaserede, induktive forståelse ikke slog til i den virkelighedens problemer. Dette førte til overvejelser om, at man i hver enkelt situation først må analysere problemerne og deres sammenhæng, for derefter at kunne bestemme hvilken metode, der vil være den rette til at løse problemet. En væsentlig forudsætning for at anvende den situationsbaserede forståelse - også i studiemæssig sammenhæng - er adgang til et omfattende datamateriale.

Den fik man først i starten af 1990'erne, da IT-udviklingen tog fart. Denne medførte øget adgang til elektroniske databaser, udviklingen af Windows, nye PC'ere med stor regnekraft og muligheden for at opkræve særlige gebyrer hos de studerende. Det skal dække de store omkostninger, der er ved at konvertere og stille de store databaser frit til rådighed.

## Nye indlæringsmetoder kræver ny tænkemåde

Præsentation af en ny faglig tilgang og anvendelse af IT på en pædagogisk måde stiller studiet over for en række udfordringer. Der er tilsyneladende en række paradokser forbundet med de gode intentioner om at tilegne sig det faglige stof gennem IT-anvendelse.

*- Alle er enige om, at det er virksomhedernes problemer, der står i centrum. Men når det kommer til indlæringsfasen, så giver den situationsbaserede metode de studerende problemer. De er opflasket med den traditionelle alt-andet-lige-tilgang, og har derfor svært ved at forholde sig til konsekvensen af at sætte virkeligheden i centrum. De må lære at forstå, at de selv skal argumentere for, hvordan identifikation og behandling af virksomhedernes samlede problemer skal gribes an, udtaler en bekymret Michael Pettersson. Også for lærerne kniber det med denne forståelse. - De er opflasket med enten den abstrakte eller den casebaserede forståelse og har derfor svært ved at lade problemanalysen sætte dagsordenen og vælge metode ud fra denne baggrund.*

Et andet problemkompleks ligger i anvendelsen af IT. Michael Pettersson har bemærket en stor forskel i parathed og kvalifikationer blandt lærere og studerende. De studerende er efterhånden vant til at søge informationer uden at lægge vægt på tid og sted.

*- Jo mere man bevæger sig i retning af det virtuelle studie, jo mere påtrængende bliver det at tilpasse sig den situation, hvor faktorer som tid (hvornår), sted (hvor) og hastighed (i hvilket tempo indlæringen kan foregå) vil blive radikalt anderledes end idag. Hvis ikke studienævnet kan indtænke disse faktorer og leve op til de studerendes krav om en tidssvarende uddannelse, så vil de gå på nettet og få den uddannelse, de vil have, understreger Michael Pettersson.*

## På vej mod et virtuelt studium

Studienævnet skal løse en række udviklingsopgaver, før man er klar til at starte HD-studiet i real virtual reality 1. september 1999. Michael Pettersson er trods de omtalte problemer fortrøstningsfuld.

*- Vi har gennem mange år ønsket os at få virkeligheden, praksis i centrum i undervisningen og på basis heraf etablere en moderne og tidssvarende uddannelse. Vi er derfor glade for de positive tilbagemeldinger, som vi får fra både studerende, undervisere og ikke mindst virksomhederne. De indgår i det videre udviklingsarbejde.*

Fx har man i samarbejde med Den Danske Bank udviklet en interaktiv multimediebaseret case til undervisningsbrug. Her kan de studerende afprøve deres dømmekraft i en række situationer. Casen anvendes af banken selv i interne uddannelseskurser.

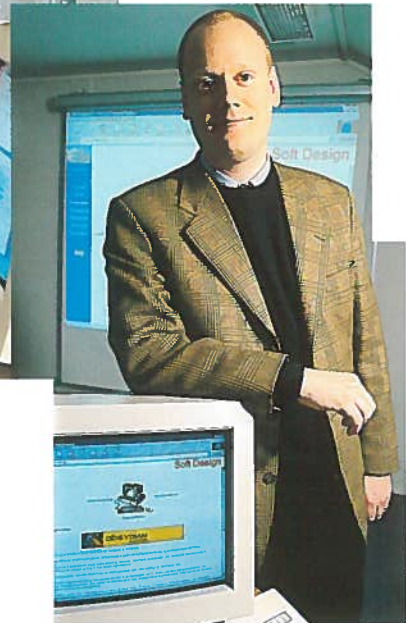




Docent Søren Heede (til venstre) og lektor Michael Pettersson er begge aktive i processen på at gøre HD-studiet i Afsætningsøkonomi virtuelt fra september 1999.



HD-studerende Klaus Harbo er manden bag den elektroniske debatklub, der skal styrke kontakten de studerende indbyrdes og mellem studerende og lærere.



Center for Teknologistøttet Undervisning (CTU) støtter HD/A-studienævnets udvikling af det virtuelle studium. Der er også indgået samarbejdskontrakter sammen med en række interesserede virksomheder inden for IT-området. Fx leverer Digital A/S hardwaren, Cornerstone Solution Group softwaren, og Benau er med til at udvikle 'Virtual Learning Space-komponenten'.

#### Yderligere information:

**Studieleder, lektor Michael Pettersson**  
**Institut for Afsætningsøkonomi**  
**Tlf: 3815 2110**  
**E-mail: michael.pettersson@cbs.dk.**

### HD-studerende opretter diskussionsklub på internettet

I september 1997 startede Klaus Harbo på HD/A som et bifag, der skal supplere hans dataloguddannelse. Han tog initiativ til at oprette den første internetbaserede diskussionsklub på HD/A for at sikre en hurtig og effektiv kommunikation blandt de studerende.

Diskussionsklubben var tænkt som et bidrag til at styrke det sociale og faglige miljø på holdet. Men i første omgang blev resultatet noget helt andet.

*- Klubben kom i stedet til at fungere som en afløbskanal for en række frustrationer med studiet blandt de studerende. Alt muligt lige fra ukonstruktiv brok til sagligt begrundet kritik kørte rundt i stakkevis. Men det er typisk for brugen af internettet, man ved aldrig, hvad der sker, siger initiativtageren.*

### Velegnet medium for deltidsstuderende

Nu er den faglige side imidlertid kommet i gang. - På mit studium har vi som studerende relativt få timer sammen på store hold, hvor nogle enkelte ytrer sig, når lærerne stiller spørgsmål. Når man ser på, hvem der har deltaget i diskussionerne over internettet, er

det et meget bredere udsnit af de studerende, fremhæver Klaus Harbo.

Det er oplagt at anvende IT i undervisningen på et studium, hvor de fleste studerende har erhvervsarbejde ved siden af. De har behov for et kommunikationsmiddel, hvor alle kan deltage, når det passer dem. Her er tid til at læse andres bidrag, meninger osv, at reflektere og komme med sit eget input. Flere af lærerne deltager med fx uddybning af pensum.

Brugen af internettet giver de studerende mulighed for at kontakte lærere, forskere og erhvervsfolk med kendskab til en given problemstilling og få deres respons uafhængigt af tid og sted. Klaus Harbo regner med, at det er en af de muligheder, der vil blive mest benyttet, når den første modningsproces er overstået, og brugerne har fået større indblik i IT-redskabets muligheder. Det har i hvert fald været en levende begyndelse.

#### Yderligere information:

**Klaus Harbo**  
**E-mail: k.harbo@acm.org**

# Sprogstuderende løber storm på IT-kurser

Det er en myte, at sprogstuderende er tilbageholdende i forhold til ny teknologi, viser et nyt tiltag på Det erhvervsproglige Fakultet. Det passer heller ikke, at de studerende er uvillige til at deltage i aktiviteter uden for studietiden.



Dekan Ole Helmersen, der her ses sammen med tidligere projektleder Annie Stahél fra VISTA, er tilfreds med den interesse, de studerende har udvist for det nye IT-kørekort.

Efter inspiration fra det såkaldte EU-PC-kørekort, et IT-certifikat, der blev indført samtidigt i en række lande under navnet "European Computer Driving Licence" (ECDL), lancerede Det erhvervsproglige Fakultet i efteråret 1997 et nyt kursustilbud til såvel sprog- som SPRØK-studerende. Fakultetet udbød med tilskud fra Handelshøjskolens ledelsespulje 10 IT-kurser i en samlet pakke, hvor de studerende ved at følge mindst 6 kurser frit kunne erhverve sig et såkaldt 'IT-kørekort'.

Initiativet blev igangsat, fordi man havde registreret, at en del studerende pga. for dårligt IT-kendskab fik for lidt ud af undervisningen. Samtidig fik man fra aftagerorganisationerne meldinger om, at kandidaternes IT-kvalifikationer varierede for meget.

- Projektet giver os mulighed for at kunne forbedre de studendes IT-kendskab og kvalifikationer, hvilket løfter niveauet i undervisningen generelt, fordi vi herved kan øge anvendelsen af IT. Samtidig har vi hævet de færdige kandidaters IT-niveau, så de nu bedre matcher aftagerens krav. Det forøger deres erhvervs muligheder, forklarer dekan Ole Helmersen.

## Myter om reservation over for IT holder ikke

De studerende skal følge et obligatorisk kursus i grundlæggende EDB-kendskab og kan derudover vælge mellem 9 andre kurser, fx i Word, Internet, E-mail, Access, Excel, Powerpoint og oprettelse af hjemmesider. VISTA, fakultetets afdeling for sprogteknologi og terminologi, har koordineret tilmeldinger, sørget for kursusafvikling og udstedt diplomerne, kaldet Dekanens IT-kørekort.

- Det har længe været en udbredt opfattelse, at piger og hermed også sprogstuderende skulle være tilbageholdende og forsigtige med at kaste sig ud i anvendelsen af IT. Det gå-på-mod og den entusiasme, som deltagerne har udvist, siger dog alt om, at de tider er forbi, siger Annie Stahél, projektleder på VISTA. I alt 2250 kursustimer har været udbudt, og selv med en placering i ydertiernerne blev alle kurser mere end fuldtegnede.

- Vores umiddelbare frygt for, at kurserne i f.eks. Access (databaseprogram) eller etablering af hjemmesider ville blive mindre søgt end fx. Word-kurserne eller søgning i informationsdatabaser blev gjort til skamme, supplerer Jens Klinge, projektmedarbejder ved VISTA.

## Positiv afsmitning på undervisningen

Annie Stahél underviser også på BA-studiet i Erhvervsprog. Hun har allerede registreret en afsmittende effekt på undervisningen som underviser i faget Sprogteknologi, hvor IT-anvendelsen er væsentlig. Hun vurderer, at stadig flere studerende har PC'ere hjemme (70-80 % på BA-uddannelsen), og at dette sammen med bredden i IT-kørekortet har gjort de studerende mere engagerede og dygtigere.

Næsten 200 studerende har i løbet af efteråret 1997 kvalificeret sig til et 'IT-kørekort' og fået udstedt et diplom med dekan Ole Helmersens underskrift på. Den meget store interesse gør, at fakultetet viderefører kursustilbuddet i 1998, hvor studerende, der er i gang med kurserne, og også nye deltagere får mulighed for at erhverve kortet.

## Yderligere information:

Projektleder Jens Klinge  
VISTA

Tlf: 3815 3105

E-mail: [jk.sprfak@cbs.dk](mailto:jk.sprfak@cbs.dk)



# Talende computer mulig, men dyr!

I de senere år er der blevet investeret mange ressourcer i udviklingen af taleteknologi, computere, der kan 'tale' med mennesker. Institut for Datalogistik (ID) er partner i et projekt, der på længere sigt skal gøre dansk talegenkendelse mulig. Projektets tekniske platform er en prototype af The Spoken Language Translator (SLT), som kan oversætte ét talt sprog til et andet.

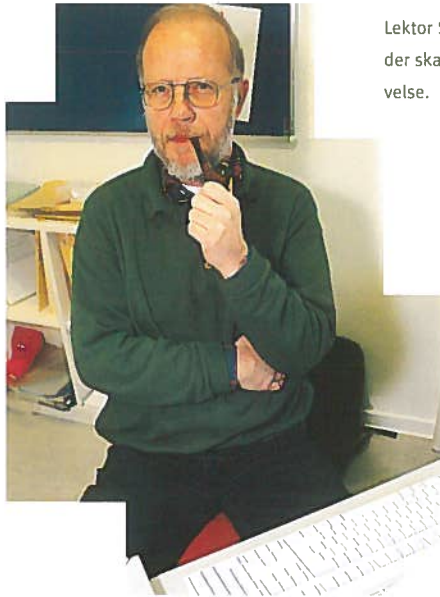
I dag findes der bla. i lufthavne og i banksektoren computere, der kan kommunikere med mennesker. Hvis der er tale om et ganske bestemt og veldefineret område, hvor man som bruger kan stille enkle spørgsmål, kan avancerede EDB-programmer omkode brugerens tale, korrespondere med en database, sammensætte et svar og udtale dette. I SLT kan man fx spørge: *What is the earliest flight from New York to Chicago ?* Spørgsmålet oversættes til svensk: *Vilket är det tidigaste planet från New York till Chicago ?*, og som svar gives på skærmen efter opslag i en database: *American Airlines flight 508, avgang kl. 5.30 pm.*

Systemet fungerer kort beskrevet på følgende måde:

- 1. Når en person taler til en mikrofon, omsættes talen til koder vha. en såkaldt talegenkender.**
- 2. Koderne sendes til analyse i et sprogmodul, kaldet The Core Language Engine (CLE).**
- 3. CLE producerer et output, der danner baggrund for opslag i en database.**
- 4. Det fundne opslag vises på skærmen, oversættes og sendes til et talesyntesemodul, der producerer svaret.**

## Avanceret, men dyr teknologi

Det kræver en meget avanceret teknologi og mange ressourcer at udvikle talegenkendelse. Institut for Datalogistik (ID) deltager i et projekt med titlen 'OMNIS/CLE - DK' i samarbejde med SRI/ Cambridge Research Institute, som er en selvstændig enhed ved Cambridge University. SRI/ Cambridge har udviklet sprogmodul The Core Language Engine (CLE), der er en central del i SLT-systemet. CLE-modul indeholder ordbøger og grammatikker. De er



Lektor Steffen Leo Hansen er leder af det projekt, der skal føre til computerbaseret, dansk talegenkendelse.

Samarbejdet med SRI Cambridge startede i januar 1997 og er siden udvidet med et samarbejde med Telia Research AB i Stockholm. Her har man udviklet en svensk udgave af CLE inklusive en svensk talegenkender.

## Anvendelsesmuligheder på Handelshøjskolen

Ligesom man i dag ved at trykke på bestemte knapper kan ordne sine bankforretninger, vil de eksisterende talegenkendelsesprogrammer allerede nu kunne anvendes til visse former for studieinformation, fx give oplysninger om eksamenstilmelding, eksamenstidspunkter og henvisse til relevante personer og afdelinger. *-Udviklingen af en dansk udgave af SLT til besvarelse af elementær studieinformation er oplagt. Det er dog en meget ressourcerelevende opgave, vi her på Højskolen ikke kan løfte selv. Det vil derfor være oplagt at finde en samarbejdspartner i det private erhvervsliv, som er interesseret i at bidrage til udviklingen af en CLE-prototype, som med de nødvendige tilpasninger kan indgå i en nærmere specificeret sammenhæng, fx kundeinformation, teleforespørgsler mv. Med udgangspunkt i prototypen kunne man så overveje, om der er basis for at tilpasse den til et studieinformationssystem, der med lokale tilpasninger vil kunne bruges af næsten alle højere læreanstalter. Hvis man vil betale, hvad det koster, kan programmerne naturligvis udvikles, selv om det vil tage sin tid.* slutter Steffen Leo Hansen.

udgangspunktet for analysen af det sproglige input og baggrunden for det output, som skal bruges i databasen.

ID's ambition er at udvikle en dansk version af The Core Language Engine, CLE-DK. Det forudsætter, at der udvikles ordbøger og grammatikker for dansk, og hermed menes hele det analyseapparat, som er nødvendigt for at kunne komme fra et talt input til et opslag i en database. Et samlet dialogsystem kræver også et talegenkendelsesmodul, og aht. selve maskinoversættelsen skal der også opbygges tosprogede transferordbøger for de sprog, man ønsker at arbejde med.

Selve talegenkenderen skal bestilles ude i byen, men instituttet kan bidrage med at producere eksempler på danske lyde udtalt af forskellige testpersoner, en udtaleordbog og et stort maskinlæsbart tekstkorpus til uddragelse af statistiske data om fx typiske ordsekvenser i dansk.

*- Vi anslår, at tilpasningen af CLE til dansk og udviklingen af en prototype af sprogmodul vil tage et år, selv hvis alle seks implicerede forskere arbejder fuld tid på projektet, fremhæver projektlederen, lektor Steffen Leo Hansen.*

## Yderligere information:

Lektor Steffen Leo Hansen  
Institut for Datalogistik  
Tlf: 3815 3127.  
E-mail: slh.id@cbs.dk.

# IT-forsøg uden sikkerhedsnet

Det erhvervsproglige Fakultet har for alvor kastet sig ud i forsøg med informationsteknologi. Man igangsatte i 1996 'Uddannelsesudvikling til det 21. århundrede', kaldet U21, uden helt at kende lærernes og de studerendes holdninger hertil. Forsøget udviser allerede nu positive effekter i undervisningen.

Baggrunden for igangsættelsen af projektet lå i fakultetets ønske om at indhente flere erfaringer med studiemæssig anvendelse af IT for at finde nye og bedre måder at tilrettelægge og administrere uddannelser på. U21-projektet er knyttet til den nyoprettede cand.ling.merc.-uddannelse i Kommunikation og formidling.

Hovedidéen er, at lærere, studerende og studieadministration knyttes sammen og kommunikerer via internettet. Selve den daglige undervisning vil stadig foregå i auditorierne. Derimod er det tanken, at skriftlige øvelser, projektopgaver, skrivning af specialeafhandlinger ol. kommunikeres via nettet. Dette skal også gælde for administrationen af studiet (semestertilmelding, eksamenstilmelding, meddelelser om skemaændringer etc.).

Alle nye studerende fik stillet en PC med den nødvendige software til rådighed af Handelshøjskolen, mens ældre studerende selv har måttet skaffe sig en PC. De har til gengæld fået modem stillet til rådighed.

I første omgang har man prioriteret den tekniske del højest for at sikre en høj brugervenlighed. Der er blevet lagt mange kræfter i udvikling af en hjemmeside og i kampagner, der skal sikre en korrekt brug af mulighederne. I anden omgang vægtes de faglige og pædagogiske forhold mere i form af forelæsningsnoter, øvelser, cases, projektoplæg, informationssteder mm.

## Kommunikationsprocessen er blevet styrket ganske væsentligt

*-Som lærere oplever vi, at den elektroniske kommunikationsform rummer et enormt potentiale. Når systemet fungerer teknisk, og både studerende og lærere har lært og vænnet sig til at bruge det, bliver effektiviteten mangdoblet, og mange nye muligheder i undervisningen vil åbne sig, lyder det samstemmende fra Malene Djursaa, lektor ved Institut for Engelsk og Doris Hansen, lektor ved Institut for Tysk. De er også medlemmer af studienævnet for den nye uddannelse og er fagansvarlige på deres respektive institutter.*

Internettet gør det også lettere for lærerne at finde materiale til undervisning og udformning af opgaver. Det er nu meget sjældent, at de anvender materiale, der er over et år gammelt.

*-Jeg synes, at nettet gør det lettere at udarbejde opgaver, der relaterer sig til aktuelle problemstillinger, vurderer Doris Hansen.*

Ellen Vig Aaberg, der som studerende deltager i U21-projektet, har samme oplevelse.

*-Kommunikationen mellem de studerende på vores hold er blevet meget nemmere. Vi kan udveksle opgaver og samarbejde om løsning af afleveringsopgaver mv. og sende dem elektronisk over nettet uden at være afhængig af printer eller kopimaskine.*

Hun oplever også internettet som et uundværligt værktøj i informationsøgningssprocessen, da det giver adgang til virksomheder, kontaktpersoner, E-mailadresser, litteraturlister og mange andre opdaterede informationer, som Handelshøjskolens bibliotek ikke altid har på hylderne. Brugen af internettet er dog også meget tidskræven-

de. Både lærere og studerende pointerer, at brugen altid kræver en omhyggelig sortering af det fundne materiale.

## Den elektroniske samtale ændrer relationerne mellem lærere og studerende

Både lærere og studerende oplever, at internettet på en positiv måde har ændret relationerne mellem parterne.

*-Jeg har oplevet, at mange af mine studerende har 'snakket' flittigt med mig gennem E-mail, spurgt om stort og småt og løst mange både faglige og praktiske ting hurtigt og nemt. Der er en uhøjtidelighed og en effektivitet i den elektroniske samtale, som stimulerer fagligheden og de individuelle relationer mellem lærer og studerende, mener Malene Djursaa.*

Doris Hansen finder også, at kommunikationen mellem lærere og studerende er blevet mere fleksibel, og at især den individuelle vejledning i forbindelse med opgaver og projekter har taget et 'kvantespring'.

## Projektets mange muligheder skal udnyttes fuldt ud

Alle deltagerne i projektet forventer, at det vil udvikle sig yderligere i den kommende tid. En række tekniske problemer, og det forhold, at der er tale om en helt ny uddannelse, har forsinket en mere omfattende brug af IT. Det er især gået ud over andre faglige og pædagogiske emner som opgaver, cases, forelæsningsnoter og lignende.





Lektorerne Doris Hansen (til venstre) og Malene Djurså er sammen med cand.-ling.merc.-studerende Ellen Vig Aaberg (til højre) enige om, at den moderne teknik vil ændre rollerne mellem lærer og studerende.

**Yderligere information:**

**Projektleder  
Jens Klinge  
VISTA**

**Tlf: 3815 3105**

**E-mail: [jk.spfak@cbs.dk](mailto:jk.spfak@cbs.dk)**



# Handelshøjskolens nye bygning skyder op

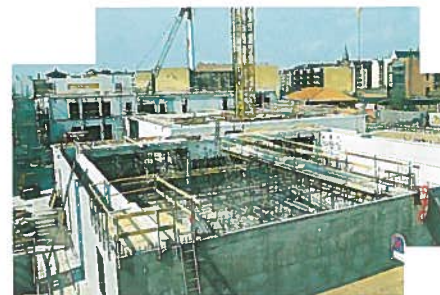
Byggeriet af den nye Handelshøjskole på arealerne ved Frederiksberg Station forløber planmæssigt. Fundamenter og kælderrum er færdige, og murene mv. er nu oppe i 3. sals højde ud af de 6 etager, der skal bygges. Det forventes, at alle elementer og tag er færdigmonteret inden årsskiftet 1998-99.

I sensommeren 1998 starter facadearbejdet, og i slutningen af efteråret 1998 kan det indvendige arbejde begynde. Byggepladsen beskæftiger pt. ca. 75 arbejdere samt en funktionærstab. Når det indvendige arbejde påbegyndes, skal der ansættes yderligere ca. 100 håndværkere.

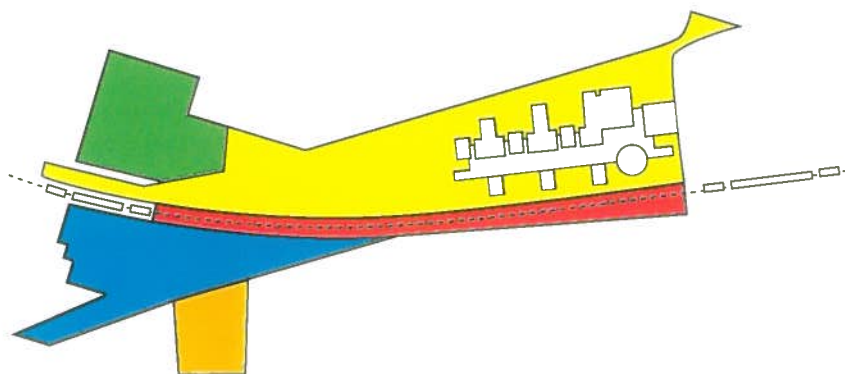
Alt imens skelettet opbygges, er der også masser af aktivitet på banen ved siden af byggepladsen. Frederiksberg Station lukker i maj 1998, da Metroselskabet derefter påbegynder nedgravningen af den nye underjordiske togbane, Metroen, som er planlagt til at køre fra sommeren år 2000. Når den nye Handelshøjskole står færdig i efteråret 1999, vil medarbejdere og studerende fra Handelshøjskolen kunne anvendet 3 efter hinanden følgende metrostationer, nemlig Lindevang, Solbjerg og Frederiksberg.

## Handelshøjskolen får sammenhængende campusområde

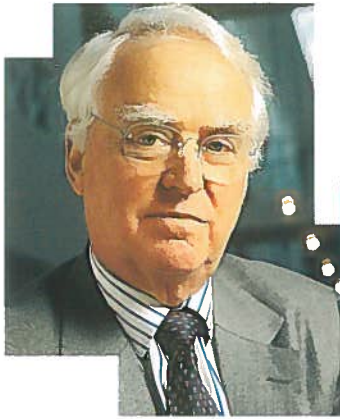
Tegningens gule felt angiver det område, hvor Handelshøjskolens nye byggeri bliver placeret. Den 1. etape på ca. 26.000 m<sup>2</sup> udgøres af den grå bygning på kortet. Den forventes at kunne ibrugtages i efteråret 1999. En 2. etape på ca. 13.000 m<sup>2</sup> er nu under planlægning og skal placeres i forlængelse af byggeriets 1. etape ned mod Vandtårnsgrunden, der er angivet med grøn farve på kortet. Denne del af grunden har Højskolen fået mulighed for at erhverve af Frederiksberg kommune. Højskolen har desuden option på det blå areal. Da den kommende Metro graves ned, håber vi på at kunne udnytte det røde område til et samlet campusområde, hvor også højskolens bygning på Howitzvej 60 kan indgå. Bygningen er angivet med orange farve. Da der fra Nordre Fasanvej kun er 300 meter til Handelshøjskolens bygning i Dalgas Have, kan man, når byggeriet er helt afsluttet, for alvor tale om, at Handelshøjskolen i København bliver en enhed.



Byggeriet af den nye Handelshøjskole skrider nu hastigt fremad.







Formand for Fundraising-komiteén, landsretssagfører Steen Langebæk



Fundraisingprojek-tets daglige leder, Anne-Marie Wivel.



Projektmedarbejder Regitze Oppenheim.

### Fundraising-komiteén

I 1997 blev Fundraising-komiteén dannet med landsretssagfører Steen Langebæk som formand. Han begrundet sit engagement således: "I det internationale samfund, vi lever i og med den integration, der sker på det europæiske område, er det af afgørende betydning, at dansk ungdom får stillet de bedste muligheder til disposition for uddannelse på også det erhvervsmæssige område. Denne udfordring må også dansk erhvervsliv tage op, således at man kan sikre sig, at kommende generationer kan udfylde deres naturlige plads i samfundet på den bedst kvalificerede måde."

#### Komiteén består af flg. medlemmer:

- Landsretssagfører Steen Langebæk, (formand)**
- Adm.dir. Lars Bruhn, Bruhn A/S**
- Adm. dir. Henning Dyremose, Tele Danmark**
- Adm. dir. Jan O. Frøshaug, Egmont International Holding A/S**
- Koncerndir. Mogens Granborg, Danisco A/S**
- Adm.dir. Niels Kjeldsen, Ejner C. Kjeldsen A/S (FUHU's repræsentant)**
- Adm.dir. Tom Kähler, Rockwool International A/S**
- Chief Executive Jan Leschly, SmithKline Beecham Ltd.**
- Adm.dir. Jørgen Lindegaard, GN Store Nord A/S**
- Adm.dir. Svend Aage Nielsen, Micro Matic Holding A/S**
- Dir. Knud Overø**
- Koncerndir. Walther Paulsen, Carlsberg A/S**
- Bestyrelsesformand Erik B. Rasmussen, GN Store Nord A/S**
- Adm.dir. Mogens Munk Rasmussen, Nykredit A/S**
- Koncerndir. Ole Trolle, FLS Industries A/S**
- Lektor Inge Gorm Hansen, Handelshøjskolen**
- Professor Niels Chr. Nielsen, Handelshøjskolen**
- Rektor Finn Junge-Jensen, Handelshøjskolen.**

#### Yderligere information:

**Anne-Marie Wivel**  
Tlf.: 3815 2075  
Fax: 3815 2015  
E-mail: amw.ledsek@cbs.dk

### Fundraising-komiteén i Storbritannien

Sideløbende med arbejdet i Danmark arbejder Regitze Oppenheim i Storbritannien. Også her er der nedsat en komité bestående af danske erhvervsledere, der hjælper med at formidle kontakt til mulige sponsorer og rådgivere i forbindelse med aktiviteter og initiativer i Storbritannien. Komiteén består af flg. medlemmer:

- Steen Langebæk, landsretssagfører (formand)**
- Juha Christensen, Vice President, Licensing, Psion**
- Povl Ahm, civilingeniør, tidl. Partner & Chairman**
- Ove Arup**
- Oscar M Lewisohn, Director, International Equity Division Mercery Asset Management**
- Christian Dyvig, Vice President, Morgan Stanley**
- Jens Tholstrup, Executive Director, SBC Warburg**
- Dillon Read**
- Thomas Thune Andersen, Managing Director, the Maersk Company Ltd.**
- Kurt Tofte Jensen, Investment Banker**
- Per Troen, Advokat & Partner, Abbott King & Troen.**

#### Yderligere information:

**Regitze Oppenheim**  
Tlf.: 3815 2045  
Fax: 3815 2015  
E-mail: ro.ledsek@cbs.dk

## Fundraising giver resultater

Handelshøjskolens satsning på at skaffe midler fra virksomheder og privatpersoner til at udbygge profilen som en ledende international forsknings- og uddannelsesinstitution er kommet godt fra start.

For at sikre, at Danmark har en Handelshøjskole, der kan måle sig med de bedste i verden, igangsatte Højskolen i efteråret 1996 Fundraisingprojektet. Projektet blev knyttet til byggeriet af en ny Handelshøjskole på arealerne ved Frederiksberg Station. Formålet med fundraisingprojektet er at fremskaffe økonomiske ressourcer, der kan styrke målsætningen om at bringe Handelshøjskolen op i den internationale topklasse. Midlerne skal anvendes til investeringer inden for forskning og uddannelse, bla. til internationale forskningscentre, til forsknings- og gæsteprofessorater, lejligheder til udenlandske forskere, et internationalt lederuddannelsescenter og til forbedringer af uddannelserne og uddannelsesmiljøerne.

I 1997 blev der igangsat en større kampagne over for erhvervslivet for at få synliggjort fundraisingarbejdet. Projektets daglige leder, Anne-Marie Wivel, har besøgt en lang række virksomheder for at henlede opmærksomheden på kampagnen og få erhvervslivet til at engagere sig aktivt for at støtte Handelshøjskolens arbejde med at skabe sig en fremtrædende international placering, og indsatsen har givet resultater.

# Årets institut: Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi



Institut for Industri og Virksomhedsøkonomi deltager i en række store projekter om industriel udvikling og dynamik.

"Don't only ask what the Department can do for you! Ask also what your research can do for your Department!" Præsident John F. Kennedys moralske og sociale opsang til det amerikanske folk har endnu nogen kraft i sig. For med let omskrivning er det gået hen og blevet det værdimæssige styringsprincip, som har fået Handelshøjskolen til at udnævne Institut for Industriøkonomi- og Virksomhedsstrategi (IVS) til Årets Institut 1997.

-Det er utrolig vigtigt for mig at sikre en social sammenhæng på instituttet, siger instituttets leder, professor Jens Frøslev Christensen. - Mit mål har været at fastholde instituttet som en rimelig uformel social organisme, der kan mobilisere samlingskraft ved at fokusere på nogle få forskningsområder, hvorved man kan optimere samspillet mellem kolleger og medarbejdere.

Instituttets forskningsmæssige styrkeområder knytter sig dels til den moderne virksomhedsteori og dens anvendelse på virksomhedsstrategiske problemstillinger, dels til innovationsøkonomi og teknologiledelse.

## Teambuilding i centrum

Jens Frøslev Christensen tror ikke meget på, at isolerede stjerneforskere alene kan løse de forskningsopgaver, der ligger på et

moderne institut. Og derfor gør han meget ud af at "opdrage" forskerne til at føle sig forpligtet til at bidrage til hinandens forskning. Fx er der moralsk mødepligt til instituttets seminarer, der i sæsonen afholdes hver anden uge.

- Dette er særdeles vigtigt. For her støtter forskerne hinanden og får ideer af hinanden. Og da vi kun koncentrerer os om nogle få områder, der i øvrigt er relaterede, får vi en integration, der skaber utrolig dynamik. Hvis det er muligt, tager vi alle sammen på den samme internationale konference én gang om året, fremhæver Jens Frøslev.

## Kvalitet som international lokkemad

Men udover at skabe et socialt forskningsmiljø er koncentrationen af indsatsområder af stor betydning.

-Vi er nok noget konservative, for vi ser ingen grund til at hoppe på de modeluner, der kommer og går, og som hver især kunne være interessante. Derfor forsker vi kun inden for få relaterede områder, siger Jens Frøslev. Høj koncentration og et godt socialt miljø giver dog ikke nødvendigvis succes. Der må mere til: Satsning på høj kvalitet! - Vi har gennem en årrække satset bevidst på international publicering. Ikke fordi man ikke kan publicere i Danmark. Det gør vi skam også. Men her har vi et stærkt instrument, der kan

bruges som en løftestang til den forskningsmæssige læreproces, idet vor forskning ved fremsendelse til internationale tidsskrifter bliver bedømt behørdt af forskere i verdensklasse, siger Jens Frøslev og tilføjer - International publicering giver instituttet et godt renommé og er med til at tiltrække udenlandske forskere af høj kvalitet, som fx professor Richard Stankiewicz. Derudover får man kontakt med internationale forskningsmiljøer, der arbejder med lignende projekter. Så er ringen sluttet til ens egen forskning og er med til at højne dens kvalitet - altså en positiv spiraleffekt, som ingen kan undvære i dagens internationale forskningsklima.

## Forskning det bærende

Gennem flere år har instituttet givet første prioritet til forskningen. Konsulentarbejde må ikke substituere eller fortrænge forskningen, understreger Jens Frøslev. Konsulentopgaver bør primært finde sted, når det sker på baggrund af en stærk forskningskompetence, og når de kan bidrage til at formidle forskningsresultater eller skabe adgang til empirisk materiale. Han finder det indlysende, at man først og fremmest opbygger fundamental viden på basale områder, inden man går i marken med anbefalinger.





Professor og institutleder Jens Frøsløv Christensen forsker bla. i virksomheders håndtering af forsknings- og udviklingsaktiviteter.

Teknologiledelsen i store virksomheder har ofte svært ved at skabe synergi på tværs i virksomheden.

Deltagelse i større forskningsprogrammer er en væsentlig måde at styrke denne forskning på. De finansielle ressourcer, der kommer herfra, udgør en løftestang for både forskningsomfanget og den forskningsmæssige kvalitet.

*-Der spildes ikke tid på bureaukratiske spidsfindigheder, hvorved den enkelte forsker kan koncentrere sig om selve forskningen. Og hvis han eller hun har brug for frikøb eller støtte til gennemførelse af en empirisk undersøgelse, ja, så er der som oftest midler hertil, mener Jens Frøsløv.*

### Netværkssamarbejde om store projekter

IVS deltager i flere større forskningsprogrammer. Bla. kan nævnes CISTEMA - Center for Inter-disciplinary Studies in Technology Management og DRUID - Danish Research Unit for Industrial Dynamics.

CISTEMA eller som det hedder på dansk: Center for tværfaglige studier i teknologiledelse ledes af professor Kristian Kreiner, Institut for Organisation og Arbejdssociologi (IOA). Udover IVS og IOA er også Institut for Informatik og Økonomistyring involveret i programmet. Inden for CISTEMAs regi er IVS-forskere aktuelt engageret i følgende

forskningsprojekter: Teknologistrategi og koherens i multi-produktvirksomheder, Forskning og industriel teknologiudvikling, og Teknologi og brancheudvikling i høreapparatsektoren.

DRUID er et forskningsprogram, der involverer 35 forskere fra Ålborg Universitet, Handelshøjskole Syd og Handelshøjskolen i København under ledelse af professor Bengt-Åke Lundvall, Ålborg Universitet og med IVS som værtsinstitution. Programmet, der nu løber i sit andet år, finansieres af Erhvervsministeriet og Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd. Formålet er at undersøge, hvilke faktorer, der medvirker til at skabe industriel dynamik, hvad der får virksomheder, brancher og erhvervmiljøer til at udvikle sig over tid og gør dem internationalt konkurrencedygtige. En stor del af IVS's forskere er involveret i forskning relateret til DRUID-programmet og deltager i de to årlige DRUID-konferencer.

### Professor i teknologiledelse

Institutleder Jens Frøsløv Christensen blev udnævnt til professor i management of technology på IVS i februar 1998. Han anvender megen af sin forskningstid på studier af sammenhænge i multiprodukt-

virksomheder, dvs. vurderinger af, hvordan især store virksomheder styrer og koordinerer deres F&U-aktiviteter på tværs af divisioner og landegrænser.

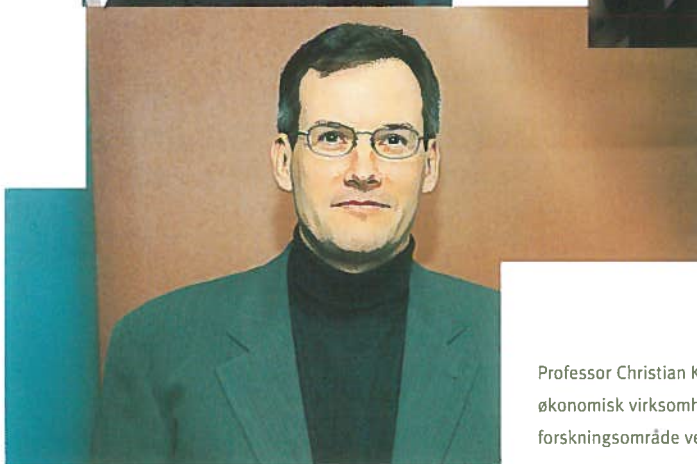
*-En central problemstilling for teknologiledelse i store multi-produktvirksomheder er, at det er umådeligt svært at få skabt synergi på tværs. I en virksomhed som Grundfos har man i de senere år centraliseret forsknings- og udviklingsindsatsen i Bjerringbro for at sikre en koordineret slagkraft i virksomhedens teknologiske innovation. I en virksomhed som Danfoss reducerer man den centrale F&U-indsats for at skabe større divisionsansvar og markedstilpasse den teknologiske udvikling.*

På et spørgsmål om, hvorvidt den generelle tendens ikke går i retning af at placere forskningscentrene i nærheden af de store markeder i fx USA, Japan og Europa, svarer Jens Frøsløv:

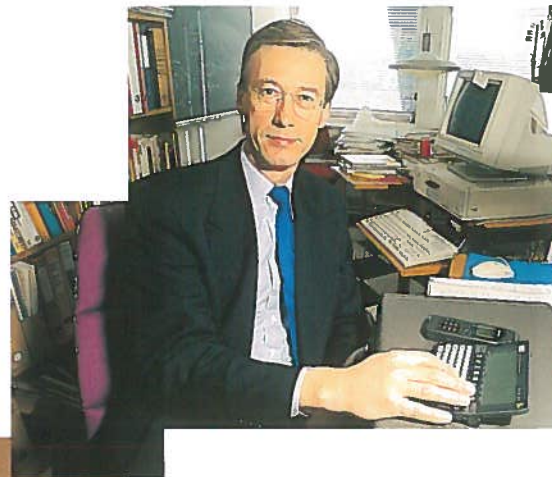
*-Jo, i et vist omfang, men tendensen er ikke entydig. Det afhænger af, om man er i stand til at sikre den tværgående koordination, hvilket er meget svært og et dilemma i teknologiledelsen. For på den ene side vil man være tæt på markedet med specifikke applikationer, og på den anden side vil man have en kritisk masse i den mere basale forskning og udvikling. De fleste danske virksomheder er typisk for små til at have flere decentrale forsknings- og udviklingsenheder.*



Nicolai Juul Foss er Handelshøjskolens hidtil yngste professor. Organisering af viden i virksomhederne er et af hans væsentlige forskningsområder.



Professor Christian Knudsen har etableret økonomisk virksomhedsteori som et nyt forskningsområde ved instituttet.



Lektor Finn Valentin undersøger pt. virksomhedernes strategiske forskning.

### Statoilprisvinder og nyudnævnt professor i økonomisk virksomhedsteori

Nicolai Juul Foss' store forskningsinteresse er forsøget på at skabe en større sammenhæng mellem to af virksomhedsteoriens fundamentale spørgsmål. Hvorfor eksisterer der virksomheder, og hvorfor er de forskellige?

*-Det sidste spørgsmål - hvorfor er virksomheder forskellige, er vigtigt for forståelsen af det første spørgsmål. Jeg vil hævde, at det, der binder disse to spørgsmål sammen, er organisering af viden. For i stigende grad ser man den økonomiske viden som en virksomhedsspecifik størrelse, hvor man tidligere har anset den som individuelt baseret og synliggjort i bla. begrebet agent, siger Nicolai Juul Foss. Han har som økonom i høj grad ladet sig inspirere af virksomhedsøkonomiens mere bløde fagområder som strategi og organisation. Hans styrke som forsker ligger bla. i, at han anvender utraditionelle angrebsvinkler på sine emneområder.*

Med sine kun 33 år er Nicolai Juul Foss den yngste professor i Handelshøjskolens historie. Men trods den lave alder er det lykkedes ham at producere en formidabel mængde artikler til udenlandske tidsskrifter og i den senere tid også bøger til udgi-

velse på udenlandske forlag. Ikke mindst pga. denne høje produktivitet er der på instituttet og på Handelshøjskolen knyttet store forventninger til Nicolai Juul Foss' fremtidige publiceringsindsats.

### Professor i økonomisk virksomhedsteori

Den tredje nye professor på IVS blev Christian Knudsen. I 1980'erne forskede han især i videnskabsteori. Senere har han sammen med bla. Nicolai Juul Foss, som han iøvrigt var ph.d.-vejleder for, etableret økonomisk virksomhedsteori som et nyt forskningsområde ved instituttet. Hans pionerindsats inden for dette område har skabt stor international opmærksomhed og mulighed for at danne et netværk, som han bla. udvikler under sine mange længevarende ophold ved Stanford University.

### Hvordan forbereder virksomhederne fremtiden?

Lektor Finn Valentins interesseområde er management of technology, hvor han i øjeblikket arbejder specifikt med problemstillinger, der vedrører virksomheders udvælgelse og prioritering af fundamentale forskningsområder.

*- Projektet belyser strategisk forskning gennemført som baggrund for store koncerners teknologiudvikling. Denne del af F&U-processen er i en række henseender meget forskellig fra de senere faser, der ligger tæt på den markeds-mæssige udmøntning. Fundamental industriforskning er præget af høj resultatmæssig usikkerhed med meget lange modningstider og motiveret af meget forskellige målsætninger. Desuden ender koncerner ofte med at anvende forskningsresultater i andre teknologier end de oprindeligt tilsigtede. Disse kendetegn betyder, at fundamental industriel forskning har særegne problemer knyttet til allokering, udnyttelse og ledelse. Disse problemer har fået langt mindre opmærksomhed inden for MOT-litteraturen end den markedsnære produktudvikling. Finn Valentins projekt undersøger disse problemer gennem case-analyse af forskningsledelse i forskningsbaserede amerikanske koncerner.*





Lektor Peter Lotz er for tiden tilknyttet University of California i Berkeley, hvor han arbejder med industristrukturens dynamik med høreapparatchranken som eksempel.



Lektor Per Vejrup-Hansen fokuserer i sin forskning på arbejdsmarkedets efterspørgselsside.

## Nye teknologier skaber ikke i sig selv industriel dynamik

Lektor Peter Lotz befinder sig i øjeblikket på Haas School of Business, University of California, Berkeley, hvor han er tilknyttet centeret BRIE - Berkeley Roundtable on the International Economy - som Handelshøjskolen har et samarbejde med. Centret stiller kontor og faciliteter til rådighed for Handelshøjskolens forskere under disses besøg.

Peter Lotz er i færd med at undersøge industristrukturens dynamik. Han har undret sig over, hvorfor en branche som høreapparatchproducenterne har bestået af de samme aktører gennem de sidste 25 år. Det er specielt interessant, fordi man inden for samme tidsperiode har fået en række nye teknologier og øget global konkurrence. Årsagen til denne stabilitet kan iflg. Peter Lotz ligge i, at der i et høreapparat findes nogle teknologier, som er svære at kombinere, og at der i mange år ikke skabtes store teknologiske innovationer på området. Det er dog ved at ske nu, hvor en begyndende koncentration i branchen bla. har betydet udvikling af høreapparater baseret på digital teknologi.

Men også andre faktorer kan forklare den stabile udvikling, påpeger Peter Lotz. Fx bruger branchen professionelle audiologer (høreapparattilpassere), der bliver præmieret for loyalitet over for producenterne. Denne metode er med til at skabe en stabilitet, der fastlåser branchen i nogle veletablerede strukturer. På Berkeley indsamler Peter Lotz materiale om bla. den amerikanske høreapparatfabrikant Starkey til brug for en sammenligning af data fra det tyske Siemens og det danske trekløver - Oticon, Danavox og Widex.

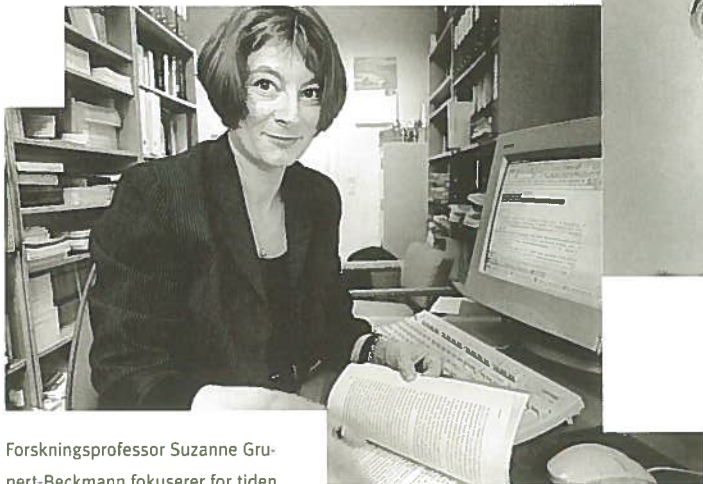
## Arbejdspladser kommer og går

Arbejdsmarkedsforhold og populationsstudier af virksomheder er de to forskningsområder, som lektor Per Vejrup-Hansen har rettet sine øjne mod. I øjeblikket er han ved at afslutte et større studie om forbindelsen mellem de to områder. De foreløbige resultater tyder på større forskningsmæssige overraskelser.

I forskningen af arbejdsmarkedsforhold har man normalt set på udbudet - altså arbejdskraften. Men Per Vejrup-Hansen har sit fokus på efterspørgselssiden af arbejdsmarkedet - nemlig jobdestruktion og jobskabelse på virksomhedsniveau, og hvad det betyder for arbejdskraftens mobilitet og ledighed.

- Det interessante er, at der foregår store bruttobevegelser i beskæftigelsen. Hvert år nedlægges hver ottende arbejdsplads eller 12 procent, mens der i samme periode oprettes 13 procent nye jobs. Nettoændringen i det totale arbejdsmarked er med andre ord på kun én procent, pointerer Per Vejrup-Hansen. Det viser, at nedlæggelse af arbejdspladser og konkurser er et 'normalt' fænomen. Per Vejrup-Hansens tal dokumenterer desuden, at der i den danske arbejdsstyrke er en utrolig høj omstillingsevne, stor fleksibilitet og vilje til at søge beskæftigelse.

# Nye professorer og doktorer



Forskningsprofessor Suzanne Grunert-Beckmann fokuserer for tiden på forbrugernes adfærd set ud fra en kulturel synsvinkel.



Adjungeret professor Bernhard Gomard er kendt for sin viden om selskabsret og obligationsret.

## Ser forbrugeres adfærd i en større kulturel sammenhæng

- I min forskning vil jeg gerne væk fra de traditionelle synspunkter, som man finder inden for afsætningsøkonomien, hvor man blandt andet i beslutningsmodellerne har lagt vægt på at optimere individets nyttefunktion. Jeg forsøger at arbejde mig henimod en bredere forståelse af forbrugeres beslutninger, holdninger og adfærd set i en kulturel sammenhæng, siger [Suzanne C. Grunert-Beckmann](#), forskningsprofessor ved Institut for Afsætningsøkonomi. I sit arbejde kommer professor Grunert-Beckmann ind på moderne udtryk som den politiske og etiske forbruger og bæredygtig udvikling. Dog er hun meget på vagt over for de udtalelser og synspunkter, der fremkommer i pressen og i den populære litteratur. Debattens mange udtryk er efter hendes mening blevet for modebetonede.

- Man ved endnu ikke, hvad disse udtryk reelt indeholder. Ingen har rigtig gjort sig den ulejlighed at undersøge begreberne til bunds. Og etik er mange ting og ikke noget, som er fastlagt på forhånd. Det indtryk kan man ofte få, når man læser om emnet. Som en ægte "naturvidenskaber", der er opvokset i Bruxelles, og har læst ernæringsøkonomi og sociologi i Tyskland, ja, så vil hun have mere håndfaste facts på bordet, inden hun accepterer disse begrebers gyldighed.

## Fra professor emeritus til adjungeret professor

[Bernhard Gomard](#) har været professor på Københavns Universitet i en årrække. Da han trak sig tilbage herfra i 1996, lykkedes det Handelshøjskolen at få en ordning i stand, således at han kunne fungere som adjungerende professor ved Juridisk Institut. Og som fremtrædende jurist passer Gomards kvalifikationer meget godt ind i instituttets faglige profil. Han er især kendt for sin store viden om obligationsret og selskabsret.

Ud over arbejdet på højskolen beskæftiger han sig med opgaver af rent praktisk karakter. For eksempel er han formand for et udvalg nedsat af advokatrådet, der udarbejder en redegørelse for problemer omkring selskabstømning.

Som adjungerende professor er man i princippet ulønnet, men deltager på timebasis i den undervisningsforpligtelse, som instituttet er pålagt at afholde for forskellige grupper af studerende. Gomard keder sig ikke, han er glad for at være på Højskolen og for kontakten med de studerende. I februar 1998 var han desuden opponent ved professor Krüger Andersens forsvar af sin juridiske doktordisputats i koncernret ved Århus Universitet.

## Internationalt engagement er ikke omkostningsfrit

I efteråret blev dr.merc., lektor [Peer Hull Kristensen](#) udnævnt til professor i virksomheds- og arbejdssociologi ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi (IOA). Hull Kristensen har, i modsætning til makroøkonomernes mere generelle betragtninger, især interesseret sig for de industrielle virksomhedssystemer nedefra - altså med udgangspunkt i de enkelte virksomheder og lokalsamfundene. Denne forskningsmæssige interesse blev understreget gennem doktorafhandlingen "Denmark An Experimental Laboratory of Industrial Organization". Disputatsen indeholder et positivt billede af Danmarks fremtidige muligheder i den nye internationale arbejdsdeling, hvis altså den nuværende erhvervs politik tænkes forfra.

Professor Hull Kristensens internationale engagement har altid været stort. Senest i netværket European Management in Organisation and Transition. Men det er ikke uden omkostninger.

-Internationalt samarbejde stiller store krav til den enkelte aktør, specielt dem, der fungerer som koordinatore. Langt fra alle forskere, institutter eller for den sags skyld hele Højskolen gør sig klart, at der ligger et enormt arbejde - også implicit - i internationalt samar-





Professor Peer Hull Kristensen forsker i industrielle virksomhedssystemer set ud fra den enkelte virksomheds og lokalsamfundets side.



Professor Anne Loft er kendt for sit store internationale engagement i forskningsformidling og ser i øjeblikket nærmere på revisorbranchen ud fra et samfundsmæssigt og historisk perspektiv.



Professor Peter Møgelvang-Hansen er kendt for sin viden om forbrugerbeskyttelse inden for den finansielle sektor.

bejde. Uden opbakning og høj bevidsthed om de forpligtelser, der også ligger derhjemme, er der stor risiko for, at det forskningsmiljø, som man forsøger at opbygge, bliver fragmenteret og går i stykker. Hull Christensen er tilfreds med IOA's indsats for at forebygge sådanne problemer. - På IOA har man formået at indgå sociale forpligtelser, der gør, at forskningsmiljøet trives.

### Revisorernes arbejdsopgaver vil ændre sig

Den britiskfødte Anne Loft kom til Handelshøjskolen i 1986 efter at have afsluttet sit ph.d.-studium på London Business School. Godt 10 år efter blev hun i 1997 udnævnt til professor ved Institut for Regnskabsvæsen, Økonomistyring og Revision.

Anne Loft har siden sin ansættelse været en vigtig drivkraft på instituttet og ikke mindst medvirket til at gøre dets forskning mere kendt i udlandet, bla. gennem sit store engagement i det internationalt kendte tidsskrift "The European Accounting Review". Hun var med til at starte dette

tidsskrift og er stadig medredaktør. Dette arbejde tager meget af hendes tid, men er godt givet ud, da det har givet både instituttet og Højskolen international anerkendelse.

Anne Loft forsker især i udviklingen af revisorbranchen ud fra et samfundsmæssigt og historisk perspektiv. Iflg. Anne Loft har revisorernes opgaver ændret sig over tid, en udvikling, der vil fortsætte.

- Revisorernes arbejdsmetoder kan fx også anvendes til miljørevision og til certificering af information på Internettet. Men her må revisorerne være klare over, at de ikke har den monopolstilling, som de har inden for regnskabsområdet. De må forberede sig på konkurrence fra konsulentfirmaer og andre grupper.

### Forbrugernes talsmand

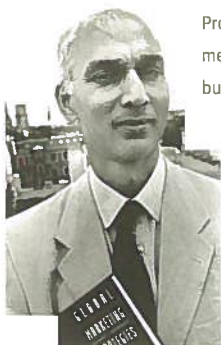
I foråret 1997 blev Peter Møgelvang-Hansen udnævnt til professor på Juridisk Institut med speciale i erhvervsret og kontraktret. Instituttets forskning og undervisning adskiller sig fra universiteternes ved at tage udgangspunkt i erhvervslivets problemer og forhold, mens retsregler og disses indre logik mere er universiteternes domæne. Professor Møgelvang-Hansen har beskæftiget sig meget med forbrugerbeskyttelse

inden for især den finansielle sektor, hvor han gennem undersøgelser har set nærmere på forholdet mellem pengeinstitutter og kunderne. - Den generelle forbrugerbeskyttelse har haft svært ved at slå igennem i banksektoren. Det er først i de senere år, at opmærksomheden herpå er blevet større, og at man får gjort noget ved det. Det er helt uhørt, at den ene part i en aftale skal kunne bestemme, hvad der til enhver tid skal betales i rente og desuden kan ændre aftalen, som det passer dem. Et resultat af denne interesse er, at der er ved at komme en lovgivning på området, som stiller forbrugeren stærkere i forhold til bankerne.

Også den rådgiverrolle, som bankansatte påtager sig over for kunder, ser professor Møgelvang-Hansen som et interessant problem.

- Her har pengeinstitutterne markedsført sig lidt for hårdt, når rådgiverne fremstilles som neutrale partnere. De kan reelt have en særinteresse i kontraktforholdet, hvilket ikke altid er nemt at gennemskue for forbrugeren.

## • Institut - og personprofiler



Professor Deo Sharma arbejder med strategiske alliancer og business-to-business-marketing.



Professor Deidre Boden forsker i kultur og kommunikation med inddragelse af en lang række tilstødende forskningsdiscipliner.



Den nyudnævnte æresdoktor, professor Ole Lando, er en international kapacitet i europæisk markedsret.



Adjungeret professor, dir. Kåre B. Dullum er bla. kendt for sin viden om international ledelse.

### Internationalisering er et spørgsmål om indlæring

Den indiskfødte svensker **Deo Sharma** blev professor i 'business-to-business' markedsføring på Institut for Afsætningsøkonomi i juni 1997. Hans arbejdsområde er strategiske alliancer og business-to-business marketing på internationale markeder, herunder internationaliseringsprocessen. *-I modsætning til tidligere hvor internationaliseringsprocessen blev betragtet som et faseforløb, er det i dag i langt højere grad et spørgsmål om indlæring - altså at hele internationaliseringsprocessen kan betragtes som en indlæringsproces. Og spørgsmålet her er, hvilke indlæringsmekanismer der findes, og hvad det faktisk er, man lærer sig i sine bestræbelser på at blive international eller global, siger Deo Sharma.*

Inden Deo Sharma blev professor på Højskolen, var han professor på Universitetet i Umeå. Derudover har han sin doktorgrad fra Universitetet i Uppsala, hvor han har været tilknyttet som docent.

### Polyhistor ansat som professor i kommunikation

**Deidre Boden** blev 1. november 1997 ansat som professor i kommunikation ved Det erhvervsproglige Fakultet med tilknytning til Institut for Engelsk.

Deidre Boden, der er uddannet sociolog fra Santa Barbara i California, var inden sin tiltrædelse på Handelshøjskolen ansat ved sociologisk institut på University of Lancaster i England med kultur og kommunikation som indsatsområder. Men som en rigtig polyhistor arbejder hun på tværs af faggrænserne og inddrager organisations-teori, massekommunikation, globalisering og konversationsanalyse i sit forskningsarbejde. Hun er uhyre produktiv og kan lide at have mange projekter i gang samtidig.

I øjeblikket arbejder hun på en bog om *"Language and Social Theory"*, der efterfølges af yderligere værker med titlerne *"Organization in Action"* og *Communication and Culture"*.

Deidre Boden taler en række forskellige sprog og forstår endnu flere. Hun er velbevandret i den nyeste IT og har en vision om at indrette et medialab, som skal give Handelshøjskolen en central placering i den globale landsby.

### Markedsrettens mester ny æresdoktor

Det er en meget aktiv pensionist, som Handelshøjskolen har udnævnt til æresdoktor ved Juridisk Institut. **Ole Lando** sidder ikke stille lang tid af gangen, selv om han i 1992 blev pensioneret som professor. For tiden beskæftiger han sig med sammenlignende kontraktret. Her fungerer han som formand for "The Commission on European Contract Law". Det er en organisation, hvis formål er at skabe en ensartet kontraktret i EU. I 1995 fik den udgivet bogen: *"The Principles of European Contract Law"*. Bogen handler om opfyldelse og misligholdelse af kontrakter. I øjeblikket er han i gang med at udgive 2. bind i serien, der omhandler kontraktens indgåelse, deres gyldighed, og hvordan de fortolkes. I den forbindelse nævner Ole Lando, at der er store forskelle mellem landene. Ser man på engelsk og dansk kontraktlov, så kan man fx finde, at man ifølge dansk ret ikke kan tilbagekalde et fremført tilbud. Det står ved magt i en rum tid. Til gengæld kan man ifølge engelsk ret tilbagekalde tilbudet til enhver tid. Dette kan selvfølgelig give store misforståelser internt i Europa.

Udover nu at være æresdoktor ved Handelshøjskolen i København er Ole Lando også æresdoktor ved Handelshögskolan i Stockholm.

### Kendt erhvervsmand ny adjungeret professor

**Kåre B. Dullum**, der til daglig er partner i Gudme Raaschou, blev i 1997 udnævnt til adjungeret professor ved Handelshøjskolens Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse (INT). Det er en meget erfaren kapacitet, som påny er blevet knyttet til Handelshøjskolen. For Dullum har tidligere været lektor og leder af det daværende Institut for Regnskabsvæsen. Den akademiske karriere startede med en cand.polit.-uddannelse fra Københavns Universitet og en MBA-grad fra University of Wisconsin. Desuden har han været Ph.D.-studerende ved University of California, Berkeley. Mange universiteter i indland og udland har siden haft bud efter ham som gæsteforelæser pga. hans store ekspertise inden for international ledelse og det store forfatterskab bla. sammen med Handelshøjskolens æresdoktor, professor Art Stonehill, inden for corporate finance og økonomistyring. Inden Kåre Dullum blev medindehaver og partner i Gudme Raaschou i 1985, var han koncerndirektør for Novo Industri A/S i en 10-årig periode.

Iflg. Kåre Dullum er Højskolen i dag langt bedre end, hvad den var for 25 år siden, da han sad som medlem af det Erhvervsøkonomiske Fakultetsråd og Det Forskningspolitiske Råd. Han ser nu frem til at gennemføre forelæsninger i international corporate finance på cand.merc.-studiet og at kunne stille sit store netværk til rådighed for forskerne på INT. Der er altså al mulig grund til at forvente, at Kåre Dullum også i årene fremover vil kunne yde fornemme bidrag til Handelshøjskolens fortsatte udvikling.



# Kvindelige professorer på Handelshøjskolen

Handelshøjskolen i København er den universitetsinstitution i Danmark, der har forholdsmeæssigt flest kvindelige professorer.

1.



1. Suzanne Charlotte Grunert Beckmann  
Institut for Afsætningsøkonomi

2.



2. Anne Marie Bülow-Møller  
Institut for Engelsk

3.



3. Hanne Hartvig Larsen  
Institut for Afsætningsøkonomi

4.



4. Anne Patricia Loft  
Institut for Regnskabsvæsen,  
Økonomistyring og Revision

5.



5. Lita Lundqvist  
Institut for Fransk,  
Italiensk og Russisk

7.



6. Ruth Nielsen  
Juridisk Institut

7. Majken Schultz  
Institut for Interkulturel  
Kommunikation og Ledelse

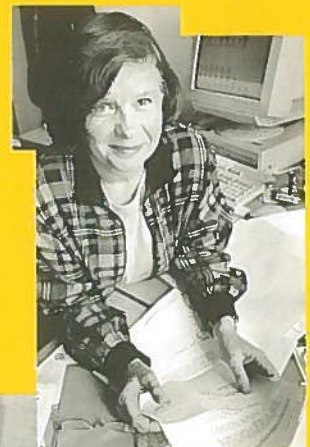
9.



8. Guje Agneta Sevon  
Institut for Ledelse,  
Politik og Filosofi

9. Deidre Boden  
Institut for Engelsk

6.



8.

# Priser er et kvalitetskendetegn

Uddeling af priser er en god indikator for kvaliteten af det forsknings- og formidlingsarbejde, der udføres. Det gælder uanset, om der er tale om en pris for en mangeårig indsats inden for en genstandsområde eller en "best paper-award" ifm. en konference. Priserne er først og fremmest en påskønnelse af den enkelte forskers indsats, men styrker også opmærksomheden om Handelshøjskolen. Højskolen er stolt af sine prismodtagere. De er nogle af vore bedste ambassadører.

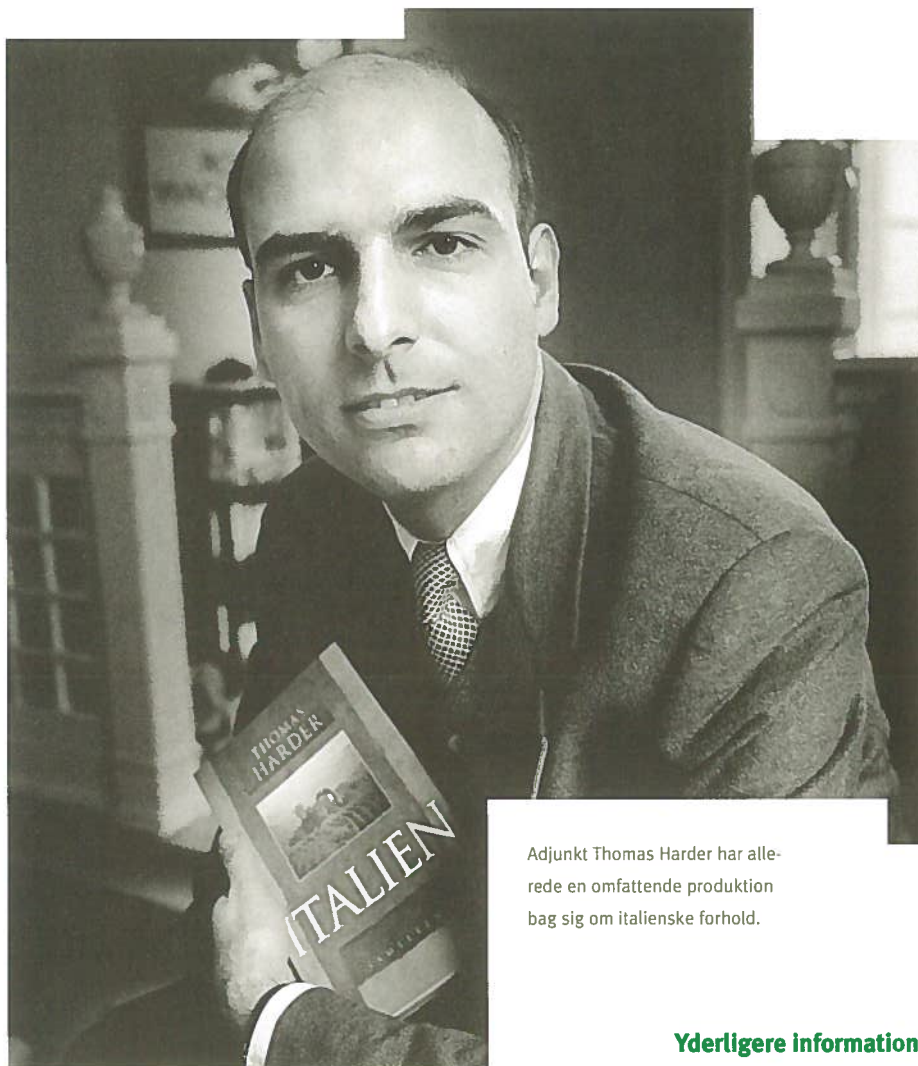
## Forfatterskab om Italien gav ny journalistpris

Adjunkt Thomas Harder, Institut for Fransk, Italiensk og Russisk, fik lige før jul tildelt den nyindstiftede pris i journalistik, som uddeles af The Danish-Italian Commercial Association.

Det var hovedsageligt bogen *"Italien - fra Mazzini til Bossi"*, der udløste prisen. Men Thomas Harder har bag sig også en særdeles omfattende produktion af artikler om Italien, det italienske samfund og politiske system.

*-Min mission med at skrive om Italien er at prøve at skære igennem den klichéagtige forestilling, som danskerne har af Italien og italienerne og fortælle, at de er lige som alle andre mennesker. De handler præcist lige så rationelt og fornuftigt som danskerne, men selvfølgelig udfra nogle andre historiske og kulturelle forudsætninger, understreger Thomas Harder.*

Udover det journalistiske arbejde - i dag på dagbladet Politiken, tidligere på Weekendavisen, underviser Thomas Harder i italienske samfundsforhold på forskellige niveauer af cand.ling.merc.-studiet samt ved Center for Konferencetolkning. Desuden forsker han i italienske samfundsforhold og historie samt i oversættelsesteknik.



Adjunkt Thomas Harder har allerede en omfattende produktion bag sig om italienske forhold.

### Yderligere information:

**Adjunkt Thomas Harder**  
**Institut for Fransk, Italiensk og Russisk**  
Tlf.: 3815 3114  
E-mail: [th.fra@cbs.dk](mailto:th.fra@cbs.dk)





Professor Kristian Kreiner fik sin best paperpris for kortlægningen af det komplicerede samspil mellem det sociale system og teknikken under udvikling og produktion af mikrochips.

### Sandhedens øjeblik under produktion af computerchips

Det var en stolt dansk professor, der gik gennem tolden i Bodø lufthavn, Norge med en meterlang check på 15.000 kroner. *-Tolderne troede først, at det var 15 millioner norske oliekrone, som jeg havde fået, og jeg blev nærmest båret igennem,* kommer det smilende fra professor Kristian Kreiner, Institut for Organisation og Arbejdssociologi.

Anledningen var, at Kristian Kreiner, sammen med den norske forsker Kjell Tryggestad, Lunds universitet, havde indleveret "the best paper" til den store skandinaviske ledelseskonference: Scandinavian Academy of Management 1997. Titlen på artiklen var *"The Co-production of Chip and Society: Unpacking Packaged Knowledge"*. Artiklen behandler i korte træk arbejdet med at få kortlagt det enormt komplekse samspil mellem det sociale system og de tekniske begrænsninger, der opstår i udvikling og produktion af computerchips. *-Chips er "package of knowledge". Det hele handler om, hvordan de forskellige løsninger bliver lukket ned i de fysiske chips. Hvad afgjorde mon, at den kom til at se ud på den måde, og hvad afgjorde, hvordan de indbyggede egenskaber blev nedfældet i chipsen?,* spørger Kristian Kreiner og henviser hermed til udviklingssystemets komplekse samspil.

### Vestlig indfaldsvinkel duer ikke til at beskrive østeuropæiske organisationsforhold

Adjunkt Snejina Michailova, Center for Østeuropæiske Studier, fik i efteråret tildelt EFMDs (European Foundation for Management Development) case writing pris i kategorien Cross-Culture Management for *"Organisational Culture, Organisational Transformation and Human Resource Management in Russia: The Case of CORUS"*. Hun beskæftiger sig med de organisatoriske ændringsproblemer og ledelsesudfordringer, som findes i russiske virksomheder. Efter murens fald er østeuropæere og russere især blevet undervist i cases, der er forankret i vestlig tankegang og data. Dette er iflg. Snejina Michailova meget forkert, for vilkårene her er fundamentalt anderledes end i vesten.

*- For at råde bod på denne skævhed tog jeg til Rusland og samlede data fra en virksomhed, der var blevet overtaget af en vestlig virksomhed. Det var meget interessant at være her som forsker, fordi du kunne iagttage de mange konflikter, der især havde rod i interkulturelle problemer, fremhæver bulgarske Snejina Michailova.*

Prisen er betydningsfuld, både for Snejina Michailova selv og for Højskolen. Hun har siden fået mange forespørgsler om at holde forelæsningen i ind- og udland. Og som prisvinder er hun i kompagni med andre vindere fra så fremragende business schools som INSEAD, IMD og IESE.



Adjunkt Snejina Michailova fik EFMD's case writingpris for sin beskrivelse af ændringsproblemer og ledelsesudfordringer i russiske virksomheder.

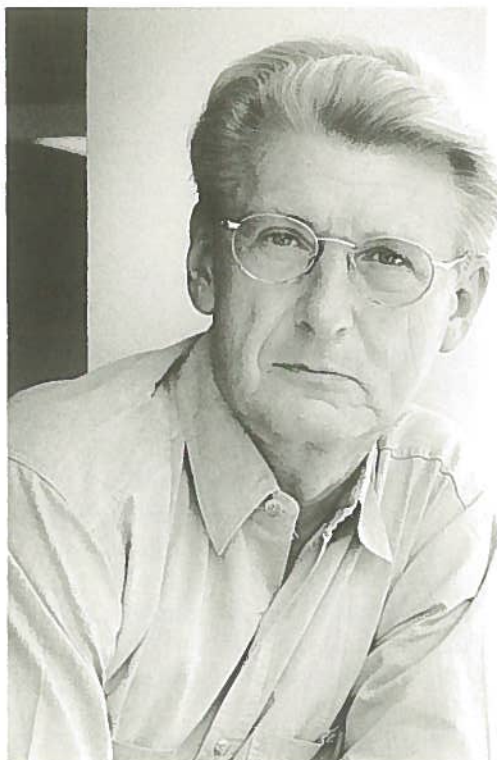
#### Yderligere information:

**Professor Kristian Kreiner**  
**Institut for Organisation og**  
**Arbejdssociologi**  
**Tlf.: 3815 2800**  
**E-mail: kreiner.ioa@cbs.dk**

#### Yderligere information:

**Adjunkt Snejina Mihailova**  
**Center for Østeuropa**  
**Tlf.: 3815 3035**  
**E-mail: sm.cees@cbs.dk**

Docent Heribert Picht har i de senere år fået flere priser for sin undervisning og sin forskning i terminologilære, hvor han er en internationalt anerkendt ekspert.



### Nyindstiftet sprogris til Heribert Picht

Lektor Heribert Picht, Institut for Spansk, arbejder med noget så eksotisk som terminologi. Det er en videnskab, der forholder sig til sammenhænge mellem faglige begreber og opbygning af videnstrukturer.

Heribert Picht er en internationalt anerkendt ekspert i terminologilære. Derfor var det måske heller ikke helt uventet, at det var ham, der i foråret 1997 blev kaldt til Peking for at få overrakt Eugen Würster Prisen for et eminent og anerkendt forskningsarbejde og for sit store engagement i uddannelse og promovning af terminologien som disciplin. Eugen Würster Prisen blev uddelt for første gang med International Information Centre for Terminology - Infoterm som giver.

- *Hvad man kan bruge terminologi til? Mange ting! Fx er det umuligt at lære et fag, hvis man begynder at terpe de faglige begreber efter alfabetisk rækkefølge. Indlæringen foregår ved hjælp af relationer, og her kommer terminologilæreren ind og giver struktur over den viden, der ligger gemt i begreberne, påpeger Heribert Picht.*

Heribert Picht er desuden meget på vagt over for den måde, som man på Handelshøjskolen behandler sproget på. Alt nu om dage skal være på engelsk. Det kan i sig selv være godt nok, men man skal også passe på ikke at glemme modersmålet. Gør man det, vil dansk kun blive brugt til at bestille øl og til samtale i familien - og ikke som et aktivt led i udbredelse af viden. Her sjusker både Højskolen og Danmark meget ift. til de andre nordiske lande, der er langt mere på vagt over for denne udvikling og aktivt støtter en bevidst sprogpolitik.

### Yderligere information:

**Docent Heribert Picht**  
**Institut for Spansk**  
**Tlf.: 3815 3224**  
**E-mail: [picht.spansk@cbs.dk](mailto:picht.spansk@cbs.dk)**

### International pris for forskning i den europæiske transportsektor

En gang om året uddeler *"The International Journal of Logistics Management"* The Andersen Consulting Award. For nylig fik docent Tage Skjøtt-Larsen, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, prisen for den bedste artikel i tidsskriftet. Han har sammen med professor Prabir Bagchi, The George Washington University, Washington DC skrevet om den ændringsproces, som i øjeblikket foregår i den europæiske transportsektor.

- *Gennem en større undersøgelse af europæiske 'leading edge' virksomheder har vi afdækket en række af de udviklingstrends, som vi finder inden for transportsektoren. Her viser det sig blandt andet, at de europæiske virksomheder generelt er langt bagefter de amerikanske, når det gælder brug af informationsteknologi, men foran når det drejer sig om at skabe relationer med tredjepart - det vil sige transportfirmaer og leverandører - altså hele forsyningskæden, siger Tage Skjøtt-Larsen.*

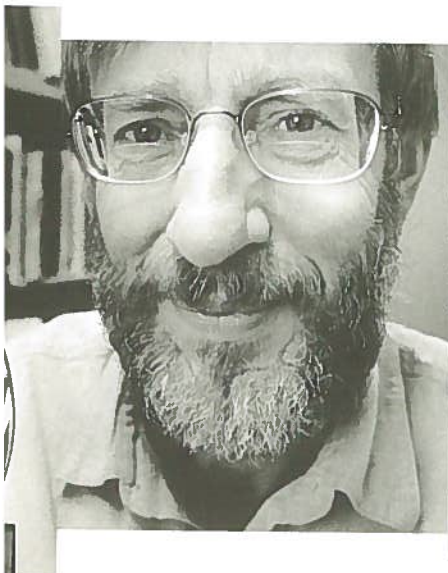
En af de mest centrale problemstillinger inden for logistikområdet i dag er, at virksomhederne begynder at centralisere deres lagerenheder til kun at udgøre ét eller



Docent Tage Skjøtt-Larsen forsker i ændringsprocesser i transportsektoren. Dette gav The Andersen Consulting Award for bedste artikel i "The International Journal of Logistics Management".



Kontorfuldmægtig Helle Tindbæk har som den første medarbejder ved Handelshøjskolen modtaget Dronningens Fortjenstmedalje i sølv. Hun blev indstillet hertil pga. sin mangeårige indsats i Højskolens tjeneste.



nogle få steder i Europa. Konsekvensen heraf er ændrede relationer mellem moder- og datterselskaber, idet distributionen foregår direkte fra moderselskab til kunder og ikke længere gennem datterselskaberne.

Udover sine mange forskningsaktiviteter er Tage Skjøtt-Larsen også fagkoordinator på den nye cand.merc.-linie Supply Chain Management.

#### Yderligere information:

**Docent Tage Skjøtt-Larsen**  
**Institut for Produktion og**  
**Erhvervsøkonomi**  
**Tlf.: 3815 2871**  
**E-mail: larsen.ilt@cbs.dk**

#### Fortjenstmedalje for 40 år på Handelshøjskolen

En klar efterårsdag mødte kontorfuldmægtig Helle Tindbæk op på Amalienborg for at modtage Dronningens Fortjenstmedalje i sølv. Baggrunden for denne høje udmærkelse er, at hun som den første administrative medarbejder havde været ansat 40 år på Højskolen.

*- En Fortjenstmedalje er ikke noget, som man sådan uden videre får. Det er noget, man skal gøre sig fortjent til, så Højskolen må have værdsat min indsats, siger en glad Helle Tindbæk og viser stolt den flotte medalje frem.*

Helle Tindbæk kom til Handelshøjskolen i 1956. Dengang var alle Højskolens aktiviteter samlet på Julius Thomsens Plads og samtlige økonomi- og sprogstuderende blev serviceret af kun fem kontorfolk. De skulle betjene både omstillingscentral, administrere eksamener, tage sig af korrespondancen og meget mere uden computere og elektriske skrivemaskiner. Mangfoldiggørelse af dokumenter skete via karbonpapir og stencilmaskiner. Tiden var anderledes, påpeger hun. De administrativt ansatte måtte ikke engang benytte elevatoren. Den var kun for lærerne!

Inden Helle Tindbæk kom til Dalgas Have, hvor hun i dag arbejder med skemaplanlægning og lærerdækningsoversigter på Institut for Engelsk, har hun været turen rundt om Howitzvej og Fabrikvej.

#### Yderligere information:

**Kontorfuldmægtig Helle Tindbæk**  
**Institut for Engelsk**  
**Tlf.: 3815 3187**  
**E-mail: ht.eng@cbs.dk**

# Undervisningspriser 1997

## Det erhvervsproglige Fakultet:

Amanuensis Susanne Leleur,  
Institut for Engelsk  
Amanuensis Hanne Bitsch Hansen,  
Institut for Engelsk  
Lektor Mirella Cristofoli, Institut for  
Fransk, Italiensk og Russisk  
Amanuensis Per Lindegaard Hjorth,  
Institut for Tysk  
Ekstern lektor Kirsten Hansen, Institut  
for Spansk (cand.ling.merc.)  
Ekstern lektor Niels Henning Pedersen,  
Institut for Spansk (translatør, HD).

## Det erhvervsøkonomiske Fakultet:

Ekstern lektor Bo Vad Steffensen, Insti-  
tut for Finansiering (Senioranalytiker,  
cand. scient. oecon.)  
Lektor Ole Lange, Institut for Internatio-  
nal Økonomi og Virksomhedsledelse  
Lektor Claus Parum, Institut for  
Finansiering  
Lektor Bodil Olai Hansen, Institut for  
Nationaløkonomi  
Professor Jens Oluf Elling, Institut for  
Regnskabsvæsen, Økonomistyring og  
Revision  
Ekstern lektor Anders Lützhøft, Juridisk  
Institut (fuldmægtig, HD)  
Lektor Jan Molin, Institut for Organisati-  
on og Arbejdssociologi  
Undervisningsassistent John Sorth-  
Olsen, HD 1. del på Bornholm (produkti-  
onsingeniør)  
Undervisningsassistent Finn Cumber-  
land, Institut for Afsætningsøkonomi  
(forlagsdirektør, cand.phil.)  
Lektor Finn Valentin, Institut for Indu-  
striøkonomi og Virksomhedsstrategi.

## Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse:

Kandidatstipendiat, cand.merc.  
Hans Peter Riggelsen  
Forskningsadjunkt, cand. mag.  
Hans Krause Hansen.



Lektor Mirella Cristofoli lægger stor vægt på dialog og variation i sin undervisning.

## Hemmeligheden er variation

Mirella Cristofoli er lektor på Institut for Fransk, Italiensk og Russisk. Hun underviser i en række fag på hhv. BA-studiet i erhvervsprog og cand.ling.merc.-studiet i italiensk. Hendes vigtigste erfaring mht. til at præstere god undervisning, er, at undervisningen skal varieres. Den enkelte time skal veksle mellem fx fremlæggelse fra læreren, dialog mellem lærer og studerende, diskussion mellem de studerende, øvelser osv. Hun bryder sig ikke om traditionelle forelæsninger, hvor læreren står ved en pult og læser op af bøger eller manuskripter.

*-Jeg kan ikke selv holde ensformig undervisning ud, og så kan de studerende nok heller ikke. Så kan jeg godt lide, at der er en god stemning på holdet, at de studerende kender mig og mine svagheder, og at jeg kender dem individuelt som personer og ikke kun som studerende. På det område er jeg ret privilegeret, fordi vi på italiensk på cand.ling.merc.-studiet og på BA's sproglinje ikke opererer med de holdstørrelser, som kolleger i visse andre sprog må kæmpe med, fortæller Mirella Cristofoli.*

## God undervisning er mangfoldighed

Et godt undervisningsforløb er for Mirella Cristofoli, når de studerende går derfra med et fagligt udbytte, der består i, at de i dialog med læreren har fået bekræftet, korigeret eller uddybet opfattelser, de havde dannet sig hjemmefra som følge af deres forberedelse.

*-Jeg prøver selvfølgelig at sætte stoffet ind i en større sammenhæng, så de kan se formålet med det og relatere det til dagsaktuelle spørgsmål eller praktiske erfaringer. Hvis vi fx arbejder med årsregnskaber i fagområdet økonomisk sprog, inddrager vi originale regn-*

*skaber. Ikke kun for at finde den rigtige terminologi og vurdere forskellige landes årsregnskabslovgivning, men også for at få et større indblik i, hvilke praktiske rammer, et årsregnskab indgår i. Denne gennemgang krydrer jeg så med egne og translatørkollegers konkrete erfaringer under oversættelsesprocessen. Det gælder om at påvise den praktiske nytte af emnet og samtidigt vise sin interesse og begejstring.*

## Fornyelse kommer fra kolleger og studerende

Mange undervisere oplever, at det kan knibe med fornyelsen. Mirella Cristofoli tackler dette problem gennem de gode ideer, hun får ved at tale med kolleger om deres forsøg med nye undervisningsformer. Hun plukker lidt hist og her og lægger stor vægt på den positive eller negative feedback på de forskellige arbejdsformer, hun anvender for at gøre undervisningen afvekslende.

*-Men det ville være endnu mere motiverende for mig, hvis de studerende i højere grad selv kom med denne feedback!, slutter Mirella Cristofoli.*

## Yderligere information:

Mirella Cristofoli  
Institut for Fransk, Italiensk og Russisk  
Tlf.: 3815 3110  
E-mail: mirella.fra@cbs.dk



# Ph.d.-afhandlinger i 1997

Det erhvervsøkonomiske Fakultet:

Eva Zeuthen Bentzen, 'Sygehusledelse i et institutionelt perspektiv'.

Henrik Collin, 'The Balanced Corporation Perspective'.

Knut Haanæs, 'Managing Ressource Mobilization - Case Studies of Dyal, Fiat Auto Poland and Alcatel Telecom Norway'.

Morten Borup Hanning, 'Software User Interface Engineering'.

Snejina Michailova, 'INERTIA - Organizational Culture of Bulgarian Industrial Companies between Stability and Change'.

Lilach Nachum, 'Firm specific and home country determinants of ownership advantages of multinational professional services firms'.

Steen Seierup, 'Conceptualizing Small Town Business Activities in Kenya'.

Søren Sommer Jagd, 'Økonomistyring, organisatorisk reproduktion og transformation'.

Hubert Staudt, 'Initiating Corporate Renewal - A Study of the Process of Fundamental Innovation Development'.

Anders Sørensen, 'Growth, R&D, and Education'.

Hubert Staudt, 'Initiating Corporate Renewal - A Study of the Process of Fundamental Innovation Development'.

Det erhvervsproglige Fakultet:

Karsten Pedersen, 'The Analysis of Newspaper Texts: An investigation of the semantics and the pragmatics of newspaper discourse'.

Hanne Erdmann Thomsen, 'Definitte nominalfraser og generaliserede kvantorer'.



Adjunkt Snejina Michailova har i sin forskning om østeuropæiske forhold konstateret, at udviklingen her kræver ændringer i den forskningsmæssige forståelsesramme.

## Nye perspektiver på forandringerne i Østeuropa

Forskningsadjunkt Snejina Michailova har i sin ph.d.-afhandling "Inertia. Organizational Culture of Bulgarian Industrial Companies between Stability and Change," belyst, hvordan organisationskulturen påvirkes og forandres i overgangen fra en statskontrolleret til en markedsorienteret økonomi. Afhandlingen er et forsøg på at forstå de omfattende kulturelle aspekter, der præger fx virksomheders organisatoriske virkelighed under fundamentale samfundsmæssige forandringer.

Informationerne er indsamlet i 1994 i en typisk, stadig statsejet virksomhed i Bulgarien med 1500 ansatte. Virksomheden fremstod i perioden 1953-1989/1990 som en sammenhængende, integreret enhed, der fungerede med et stabilt sæt af procedurer, forskrifter og værdier. Efter omvæltningerne i 1989 ændredes dette billede totalt. Virksomheden blev pludselig en diversificeret og disintegreret enhed, fuld af konflikter og med en fragmenteret opfattelse af værdier, normer og forudsætninger. Følgen blev, at de undertrykte problemer eksploderede.

## Den velkendte teoretiske og metodiske forståelse slog ikke til

Forskningsprocessen var ret utraditionel i flere henseender. For det første blev den udført i et samfund og i en organisation, der hele tiden forandredes stærkt. For det andet måtte det omfattende empiriske materiale, der bl.a. bestod af 52 personlige interviews, suppleres med en række personlige observationer, uformelle samtaler med tidligere og nuværende medarbejdere om følsomme områder og et grundigt historisk studie.

- Bulgarien er et relativt lukket land, og mulighederne for at foretage undersøgelser af organisationer præges af hemmelighedskræmmeri og mistro. Jeg måtte være meget fleksibel under min dataindsamlingsproces og optrådte under forskellige roller, fortæller Snejina Michailova.

Snejina Michailova måtte også konstatere, at den anvendte forståelsesramme, som er udviklet her i Vesten, var vanskelig at anvende til analyse af data indsamlet i Øst. Hun udviklede, efter en kritisk gennemgang og diskussion af de grundlæggende forudsætninger, både en omfattende tilpasning af den videnskabelige forståelsesramme og fremkom på baggrund heraf med alternative fortolkninger af materialet. - Et eksempel herpå var at tilføre Edgar Schein's kendte organisationskulturperspektiv flere udviklingsstadier og udbygge antallet af funktioner inden for hvert stadium. Jeg måtte nuancere diskussionen af såkaldte subkulturer inden for organisationen, og endelig indbygge den samfundsmæssige påvirkning i modellen, forklarer Snejina.

## Små forandringer trods omfattende påvirkning

En hovedkonklusion i afhandlingen er, at trods store omvæltninger forandres virksomhederne i Bulgarien og resten af Østeuropa kun langsomt. Selvom det på overfladen ser ud, som organisationsstruktur og -design blevet ændret radikalt, er de ansattes holdninger og værdier præget af inerti, og arbejdsvanerne er nærmest uforandrede.

Yderligere information:

Forskningsadjunkt Snejina Michailova  
Center for Østeuropastudier  
Tlf.: 3815 3035  
E-mail: sm.cees@cbs.dk

# Tale, tekst, tænkning, tolkning

Overskriften er identisk med undertitlen på den publikation, som Det erhvervsproglige Fakultet udgav i foråret 1997 under titlen "Hvad betyder det?". Den lille elegante bog er et forsøg på at forklare interesserede uden for de faglige miljøer, hvad der bla. forskes i på fakultetet.

Erhvervsproglig forskning er svær at formidle til ikke-fagfolk. Performativers semantik, kontraktunivers og negation eller verbonominale prædikater er ikke termer, der indgår i ret mange menneskers forståelsesramme eller ved morgenbordets konversation. Med den lille bog, der er udarbejdet og redigeret af videnskabsjournalist Gitte Meyer i samarbejde med en række forskere fra fakultetet, sættes forskningen i et perspektiv, der forhåbentlig kan øge forståelsen for det væsentlige arbejde, fakultetets forskere udfører.

*- Bogen skal ses som et forsøg på at synliggøre vores forskning. Vi mener, at vi har en forpligtelse til at delagtiggøre omverdenen uden for de faglige miljøer i, hvad vi laver og hvilke resultater, vi opnår i arbejdet,* forklarer dekan Ole Helmersen. Han håber, at bogen både øger forståelsen for forskningsarbejdet og gør flere interesseret i at anvende forskningsresultaterne ude på arbejdspladserne. Her spiller en fælles viden om fremmedsproglig kommunikation og kulturforståelse en stigende rolle.

Bogen indeholder en række korte, letlæste bidrag om de områder, som fakultetet som led i sin forskningsplan har valgt at prioritere højest i de kommende år. Disse projekter præsenteres neden for ud fra den status, de havde nået, da Det erhvervsproglige Fakultet afholdt et større forskningsseminar i juni 1997.

## Hvad var det nu, det hed?

Oversættelse er forudsætningen for kommunikation mellem parter fra forskellige sprogområder. En vellykket oversættelsesproces kræver ikke alene gode sprogkunderskaber, men intuition, viden og kreativitet. Men hvad er det egentlig, der styrer disse elementers indbyrdes forhold? Hvori ligger problemerne i processen, og hvordan løses de?

Disse og mange andre spørgsmål forsøger forskere på fakultetet at besvare i en række projekter under titlen "Oversættelsesprocessen: Fra kildetekst til måltækst" med lektor Gyde Hansen fra Institut for Tysk som leder. Ud over sproglige anvendes også psykologiske og pædagogiske teorier og metoder samt empiriske studier med søgspersoner, hvis oversættelsesarbejde bliver nøjagtigt registreret af et specialudviklet computerprogram. Programmet optegner gennem en logfil, hvad der sker i skriveprocessen og giver nøjagtige informationer om alt, hvad oversætteren har foretaget sig i forløbet. I nogle projekter fastholder en båndoptager alle de verbale ytringer, oversætteren fremkommer med under arbejdet. Endelig optages nogle processer på videobånd.

*- Vi forsøger at finde de mekanismer, der styrer oversætteren under processen. Resultaterne kan vi forhåbentlig anvende i vores vejledning af de studerende, således at de bliver mere bevidste om faldgruberne,* fortæller Gyde Hansen. Hun har under forsøgene bla. bemærket, at mange gode indfald forsvinder i tidsintervallet mellem gennemlæsningen af den tekst, der skal oversættes og arbejdet med at producere selve oversættelsen.

## Metaforer - et sprogligt minefelt

Oversættelse af metaforer er et af de områder, der volder flest problemer for oversættere. Der er ofte forståelsesmæssige og kulturelle problemer forbundet med at oversætte ordbilleder. Men nu er der hjælp på vej. En gruppe forskere fra Institut for Fransk, Italiensk og Russisk er i gang med at indsamle materiale til en begrebsordbog, en thesaurus, der indeholder økonomiske og politiske metaforer på dansk, fransk og italiensk. Ordbogen er en udløber af projektet "Metaforer i økonomiske og politiske tekster, set i oversættelsesteoretisk perspektiv".

Forskerne lægger ikke skjul på, at arbejdet er kompliceret, da både tanke og sprog er fyldt med metaforer. Der findes altså intet værktøj, der kan finde metaforerne for forskerne. Men databasesystemet Multiterm har været af stor hjælp til at analysere og kategorisere de mange metaforer.

Multiterm er et slags udvidet kartotekskortsystem, fortæller projektlederen, lektor Lilian Stage.

*-Forskerne anvender det til at registrere metaforer på fransk, italiensk og russisk for senere at kunne søge dem under bla. betydning og kildedomæne. Et kildedomæne kan fx være udtryk for "vej". Et opslag her giver oplysninger om "vej" i bred forstand, og hvor og hvordan de indgår i de forskellige teksttyper.*

Et eksempel kan være ordet "storm". "Men efter socialt uvejr sidste vinter er der fare for, at en ny storm i Frankrig kan vælte Maastrichthuset." Oversætteren kan i kildedomænet så finde ud af, om "storm" er anvendt i denne betydning i andre tekstsammenhænge.





Hvis dette ikke er tilfældet, kan oversættelsen søge på fx betydningen "krise" og finde andre kildedomæner, hvor ordet indgår og så fremdeles.

### Den underforståede viden graves frem

Den ideelle samtalsituation er, når afsender og modtager har den samme opfattelse af, hvordan verden ser ud. Dette er langt fra altid tilfældet, heller ikke blandt fagfolk. En optimal samtalsituation er, når parterne råder over den samme fond af fælles viden.

Samtalen eller teksten indeholder altid en underforstået viden. Denne viden forsøger forskere fra Institut for Fransk, Italiensk og Russisk sammen med kolleger fra Institut for Spansk at grave frem i projektet "Fagsprog: Tekst, viden og forståelse".

Hovedvægten er lagt på juridiske, tekniske og økonomiske tekster.

Fagsprog er et område i hastig vækst, da samfundene bliver mere specialiserede. Dette skaber tilsvarende større kommunikationsproblemer, fordi den underforståede viden får en øget betydning. - At være bevidst herom er af stor betydning for fx erhvervsproglige dimittender. De skal lære at overveje, hvilken viden en tekst forudsætter, og om modtageren er i besiddelse af denne viden, fremhæver projektlederen, professor Lita Lundqvist.

- Men det er også vigtigt, at specialister, der skal samarbejde på tværs af fagområder, sprog- og kulturgrænser får den samme bevidsthed, da deres arbejde har stor betydning for mange processer i det moderne samfund, mener Lita Lundqvist.

### Elektronisk natursprog på vej

Underforstået viden i kommunikationsprocessen er også temaet i "OMNIS - Omverdensviden i natursprogssystemer", hvor forskere fra Institut for Datalingvistik arbejder sammen med lektor Steffen Leo Hansen som projektleder.

Projektets formål er at finde frem til metoder, som gør os i stand til at indsamle den ofte underforståede omverdensviden i natursproget ( det sprog, mennesker bruger i deres indbyrdes kommunikation modsat formelle sprog eller fx edb-sprog, red.) til en elektronisk ordbog. Den forsøger forskerne at skabe ved at omsætte natursproget til edb-koder, som igen kan svare brugerne på natursprog. - Vi kan ikke skabe en elektronisk pendant til natursprogets store mangfoldighed. Maskinernes natursprog er relativt simpelt og kan kun bruges i meget afgrænsede og veldefinerede sammenhænge, fx til indhentning af elementære oplysninger.

(Se også artiklen "Talende computer mulig, men dyr" på side 55 her i Årsberetningen).

### Mere lys over entydighed i sproget

Gennem projektet "FAGLING- fagsprogslingvistik" forsøger forskere fra de fleste af de erhvervsproglige institutter under ledelse af lektor Finn Sørensen fra Institut for Datalingvistik at kaste lys over entydighed i sproget. Ved analyser af, hvordan sætninger og ytringer hænger sammen, og hvordan sætninger kan formes, således at de kun kan forstås på én måde, håber man gennem en række delprojekter inden for teknisk og juridisk fagsprog at kunne afgrænse sprogets såkaldte objektive kerne.

- Traditionel sprogforskning er fixeret på sætningen og ser bort fra de sammenhænge, hvori sætningen indgår. Moderne forskning ser på ytringen og koncentrerer sig om sætninger i deres specifikke sammenhæng. Vi vil gerne skabe en forbindelse mellem de to former for forskning ved at se på sammenhængen mellem sætning og ytring, udtaler Finn Sørensen.

Projektets resultater kan fx anvendes i elektroniske programmer, fx ifm, lovgivningsarbejdet. - Man kan ved at teste lovtekster - inden de vedtages i Folketinget - sikre lovgivere og embedsmænd et overblik over, hvilke slutninger man mere objektivt kan drage ud af lovteksten, vurderer Finn Sørensen.

# Scandinavian Business Research Brought to the Market Place

Copenhagen Business School Press is increasingly becoming an international academic press. In addition to its Copenhagen warehouse, which serves all the Scandinavian markets well, in 1997 it established new warehouse facilities in the United States, serving North America, and in Britain, serving the rest of the world. In 1998, its international sales will approach 30 percent of its total sales on a comparable basis, i.e. if sales of its Danish bestseller textbooks are ignored.



In 1997, the Press became an international member of the *Association of American University Presses*, giving it access to all the book exhibitions organised by AAUP at professional conferences in North America. Naturally, the Copenhagen business books are also promoted at all relevant conferences in Europe. The Press also takes part in all prominent international book fairs, such as Frankfurt, London and Chicago.

Almost 12,000 professional libraries and about 2,000 university book stores in the world are regularly informed about new international titles. Each year, approximately 30,000 international catalogs are distributed to potential customers all over the world.

In order to bring more of the rich Scandinavian business literature to the markets, the *CBS Press* has entered into mutual distribution contracts with several Norwegian publishers with a similar production program, and in 1997, it agreed for the first time to co-publish a scholarly

book with another Scandinavian business school, *Hanken, the Swedish Business School in Helsinki*. This book is based on a mutual research project on *Constructing R&D Collaboration: Lessons from European Euroka Projects*, which will also be the title of the book when published in 1998. It is edited by Kristian Kreiner, Copenhagen Business School, and Guje Sévon, Hanken, and contains contributions by other Scandinavian scholars as well.

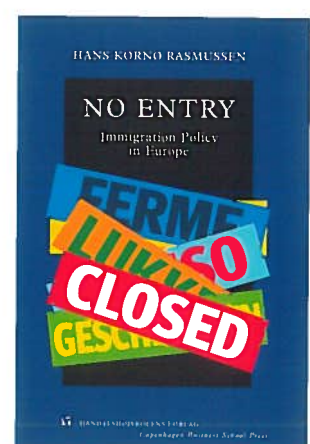
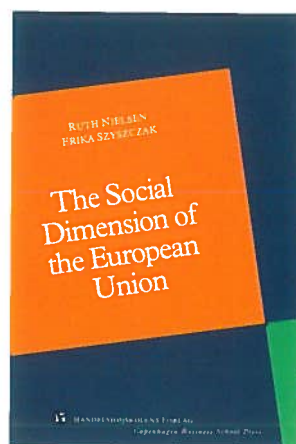
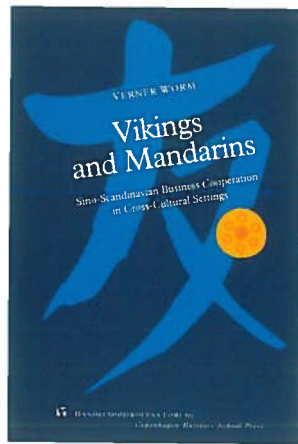
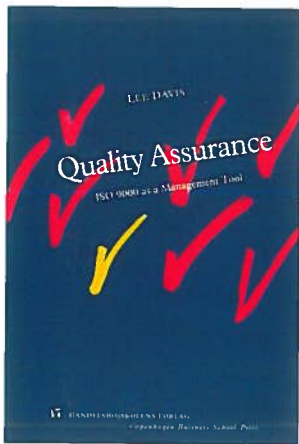
New books cover a wide range of research areas. In Finance, prominent books includes *Corporate Strategies to Internationalise the Cost of Capital* by Lars Oxelheim, University of Lund, Sweden, Arthur Stonehill, University of Hawaii and Copenhagen Business School, and a number of young Scandinavian scholars. It illustrates success strategies employed by Nordic firms to internationalise their cost of capital. In addition.

Also in Finance is *International Investment - Value Creation and Appraisal* by Adrian Buckley, Cranfield University. It explores the impact of real operating options upon international capital investment. Its approach to investment appraisal contains new refinements.

In the field of International Business, new titles include *The Nature of the International Firm*, edited by Ingemar Björkman, Hanken, Finland, and Mats Forsgren, Copenhagen Business School. It contains contributions by twenty-nine Scandinavian Scholars and thus continues the tradition of considerable contributions by Nordic economists to the present knowledge of international business.

Another new International Business book is *Vikings and Mandarins* by Werner Worm, Copenhagen Business School, the first book on Scandinavian companies' experience with business operations in the People's Republic of China. Thorough presentations of the two cultures serve as background for





the book's main chapters on four issues, central for intercultural dealings with the Chinese:

- Personalisation
- Networking
- Face
- Perception of time

In Management, prominent new books includes *Strategic Management of Professional Service Firms* by Bente Løwendahl, the Norwegian School of Management. It describes in detail the driving forces behind the challenges of the strategic management of professional service firms in law, accounting, consultancy, engineering etc. It is based on in-depth studies of firms in multiple industries.

Also in the field of Management, a new book is *Quality Assurance: ISO 9000 as a Management Tool* by Lee Davis, Copenhagen Business School. This book presents a critical evaluation of the quality assurance standards, investigating both Danish and international firms.

New in 1997 by the *Copenhagen Business School Press* is *Planning with Multiple Criteria* by Peter Bogetoft, Royal Veterinary and Agricultural University, Copenhagen, and Peter Pruzan, Copenhagen Business School. It provides a creative and practical perspective on how to tackle the complex planning problems characterized by multiple criteria and measures of performance.

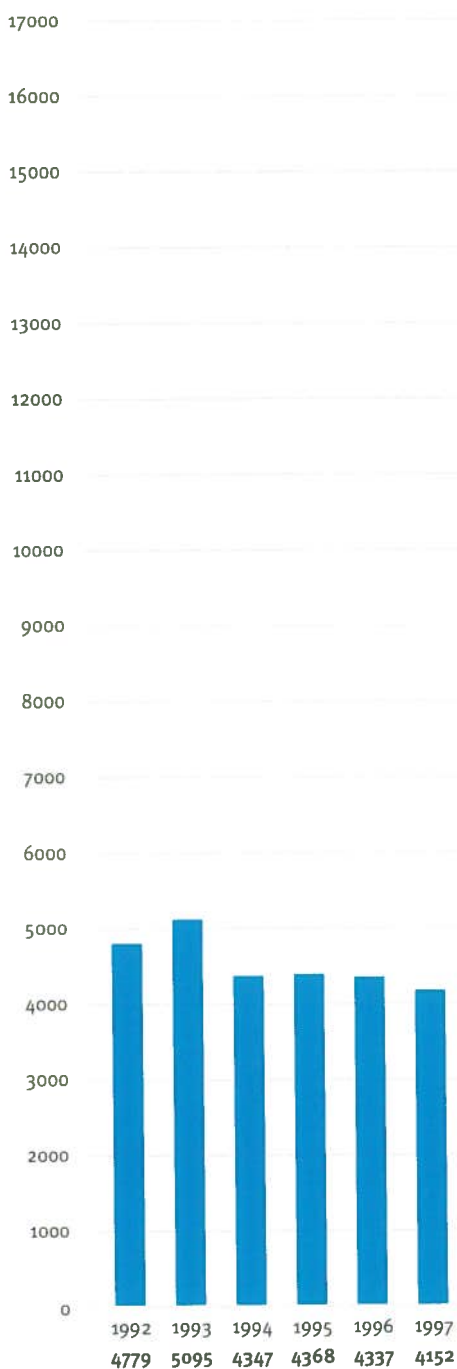
A new European Study is *No Entry: Immigration Policy in Europe* by Hans Kornø Rasmussen, Copenhagen Business School. This book deals with the demographic conflict between a European society with a fast growing proportion of elderly and old people and the poor countries' explosive growth with energetic young people reaching out for a share of the European wealth.

Another prominent European study is a new, completely revised, edition of the established text on *The Social Dimension of the European Union* by Ruth Nielsen, Law Department of the Copenhagen Business School, and Erika Szyzzczak, London School of Economics. This new edition incorporate the changes made to the development of social policy law after the Treaty of the European Union and provides thus a comprehensive and up-to-date text.

Sales of foreign rights has continued in 1997. Most successful has been *Cross-Cultural Business Behavior* by Richard Gesteland, to be published in German by a well-known Swiss publisher, in Polish by the largest publisher in Poland and already published in Lithuanian by a small quality publisher in Vilnius.

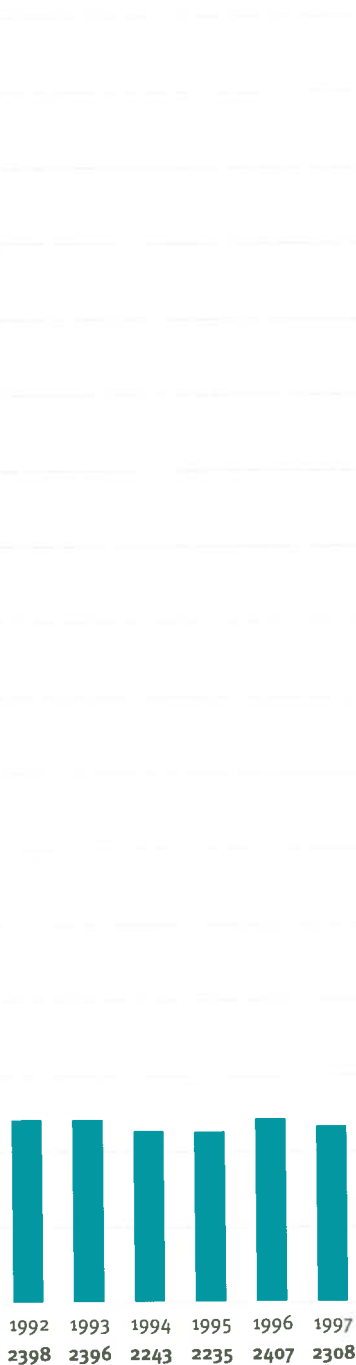
## Ansøgninger

1992-1997  
(KUN KOT-UDDANNELSER)\*



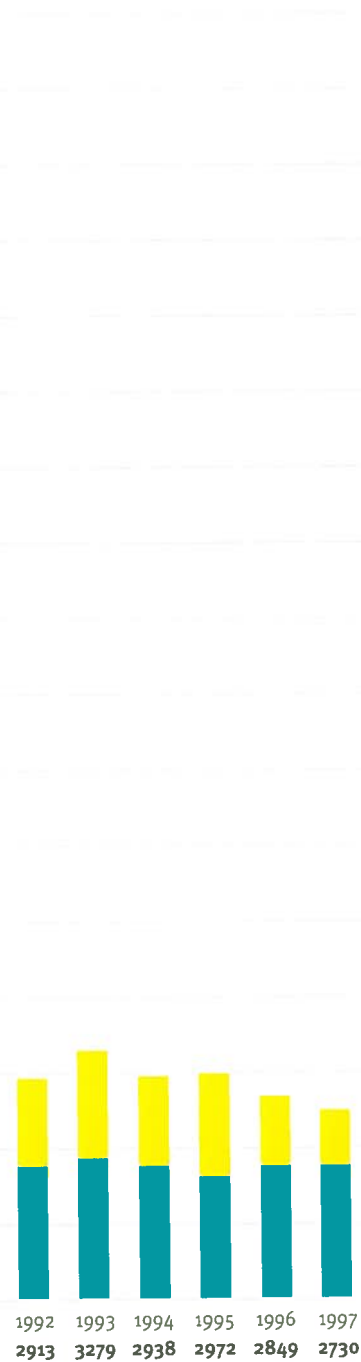
## 1. prioritetsansøgere

1992-1997  
(KUN KOT-UDDANNELSER)



## Optag

1992-1997  
(KUN KOT- UDDANNELSER,  
KAND. UDD. I ØVERSTE FELT)



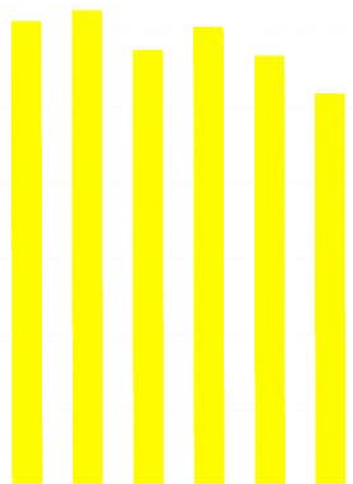
\* Koordineret tilmelding til de videregående uddannelser



## Optag

1992-1997

(ALLE UDDANNELSER)

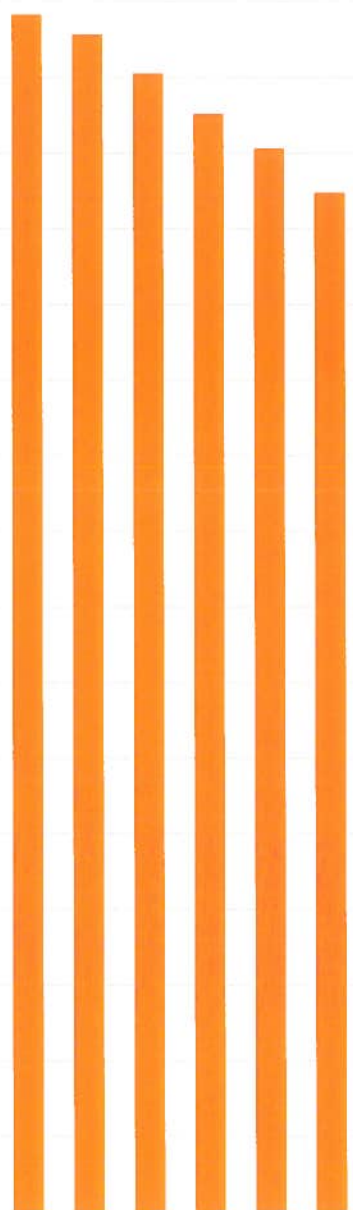


1992 1993 1994 1995 1996 1997  
6130 6275 5747 6049 5673 5175

## Bestand

1992-1997

(ALLE UDDANNELSER)

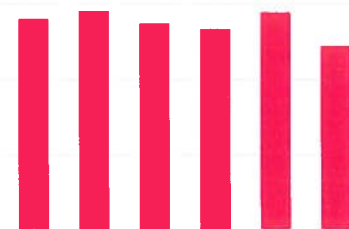


1992 1993 1994 1995 1996 1997  
15822 15603 15095 14563 14110 13666

## Afgang

MED EKSAMEN

1992-1997 (- HD 1. DEL)



1992 1993 1994 1995 1996 1997  
2778 2886 2722 2648 2874 2428

# Optag

Der er i 1997 ialt optaget 5175 nye studerende

## Heltidsuddannelserne

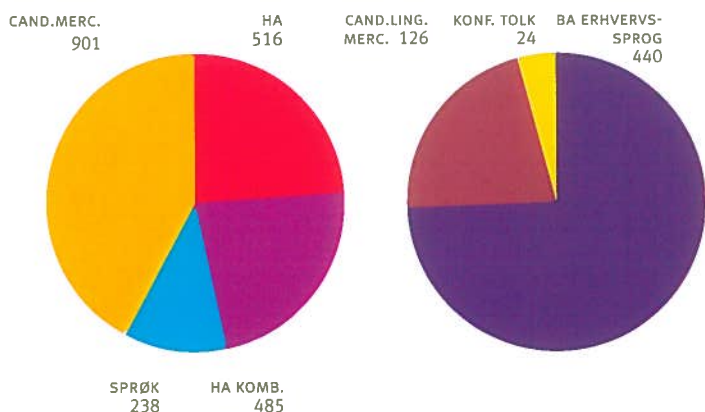
Optaget ialt: 2730

### Økonomiuddannelserne

Optaget ialt: 2140

### Sproguddannelserne

Optaget ialt: 590



## Åben uddannelse

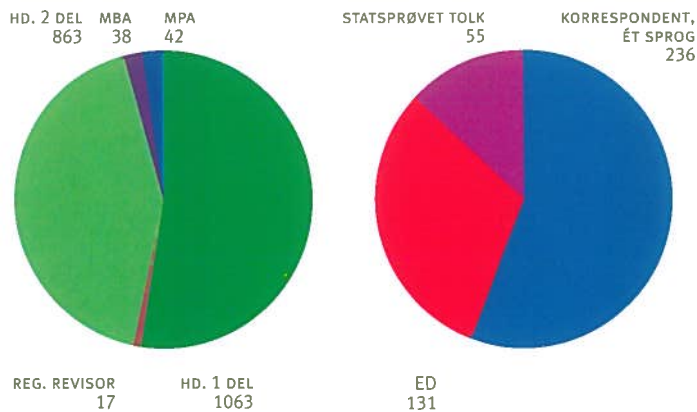
Optaget ialt: 2445

### Økonomiuddannelserne

Optaget ialt: 2023

### Sproguddannelserne

Optaget ialt: 422



HA	516
HA-int.bus.	49
HA (dat.)	115
HA (fil.)	100
HA (jur.)	143
HA (mat.)	78
BA int. (SPRØK)	176
BA int. (JAP.ØK)	11
Cand.merc.int.	47
Cand.merc. jap.	4
Cand.merc.	622
Cand.merc.aud.	110
Cand.merc.(dat.)	65
Cand.merc.(jur.)	61
Cand.merc. (mat.)	43

BA erhvervsprog	440
Cand.ling.merc.	126
Konferencetolk	24

HD 1.del	1063
HD 2.del	863
- Afsætningsøkonomi	182
- Finansiering	75
- Informatik	79
- Logistik	49
- Miljøledelse	17
- Organisation	184
- Regnskabsvæsen	190
- Udenrigshandel	80
MBA	38
MPA	42
Registreret revisor	17

Korrespondent, 1 sprog	236
ED	131
Statsprøvet tolk	55



# Bestand

Pr. 1.oktober 1997 var der ialt 13666 studerende

## Heltidsuddannelserne

Bestand: 8307

### Økonomiuddannelserne

Bestand ialt: 6437

### Sproguddannelserne

Bestand ialt: 1870

## Åben uddannelse

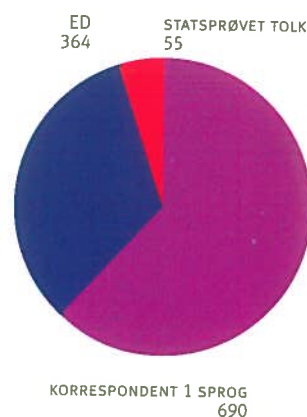
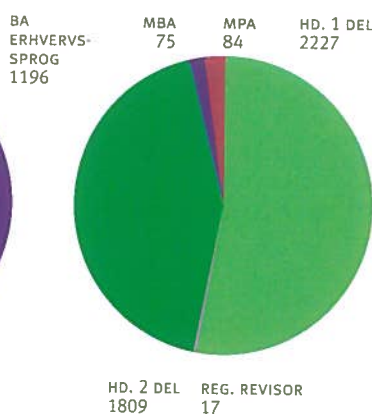
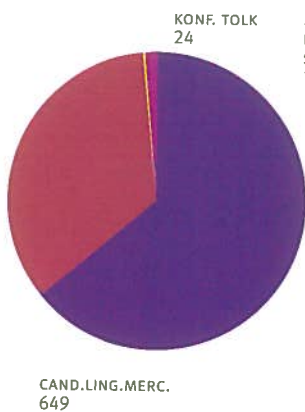
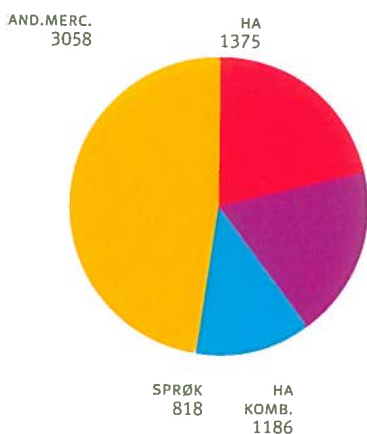
Bestand: 5359

### Økonomiuddannelserne

Bestand ialt: 4250

### Sproguddannelserne

Bestand ialt: 1109



HA	1375
HA int.bus.	135
HA (dat.)	291
HA (fil.)	166
HA (jur.)	406
HA (mat.)	188

BA int. (SPRØK)	498
BA int. (JAP.ØK)	68
Cand.merc.int.	242
Cand.merc.jap.	10

Cand.merc.	1722
Cand.merc.aud.	693
Cand.merc. (dat.)	263
Cand.merc. (jur.)	236
Cand.merc.(mat.)	144

BA erhvervsprog	1196
Tegnsprogstolk	1
Cand.ling.merc.	649
Konferencetolk	24

HD 1.del	2227
HD 2.del	1832
- Afsætningsøkonomi	359
- Finansiering	181
- Informatik	173
- Logistik	107
- Organisation	315
- Regnskabsvæsen	443
- Udenrigshandel	231

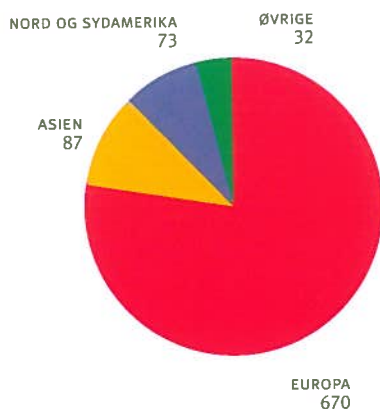
MBA	75
MPA	84
Registreret revisor	17

Korrespondent	
1 sprog	690
ED	364
Statsprøvet tolk	55

# Bestand

## Udenlandske studerende

Pr. 1. oktober 1997 var der ialt indskrevet 862 udlændinge som studerende. Heraf deltog 233 i internationale studieprogrammer.



Asien:	87
Europa:	670
Nord- og Sydamerika:	73
Øvrige:	32

Lande med 25 studerende og derover:

Frankrig:	35
Færøerne:	25
Island:	46
Italien:	28
Norge:	105
Polen:	29
Rusland:	31
Spanien:	54
Storbritannien:	47
Sverige:	41
Tyskland:	75
USA:	32



# Afgang

I perioden 1.oktober 1996 til 1. oktober 1997 dimmitteredes der ialt 2428 (- HD. 1.del)

## Heltidsuddannelserne

Samlet afgang på heltidsuddannelserne: 1654

Økonomiuddannelserne  
Afgang ialt: 1339

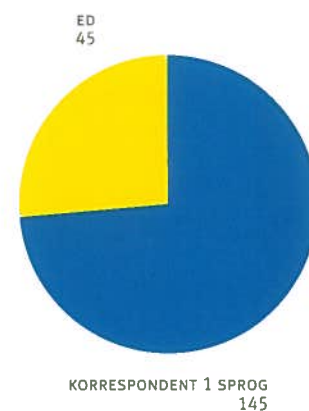
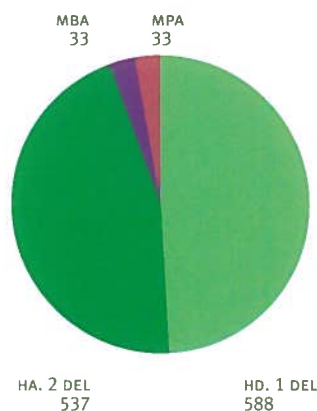
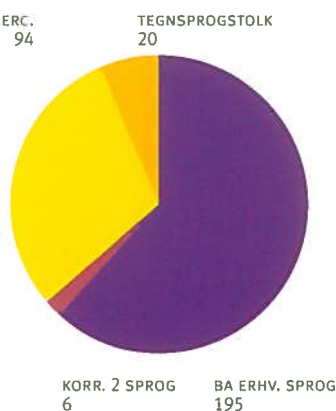
Sproguddannelserne  
Afgang ialt: 315

## Åben uddannelse

Samlet afgang på Åben Uddannelse (- HD 1.del): 774

Økonomiuddannelserne  
Afgang ialt (- HD 1.del): 603

Sproguddannelserne  
Afgang ialt: 171



HA	351
HA (dat.)	61
HA (jur.)	73
HA (mat.)	58
BA int. (SPRØK)	127
BA int. (JAP.ØK)	22
Cand.merc.int.	52
Cand.merc.	411
Cand.merc.aud.	99
Cand.merc. (dat.)	22
Cand.merc. (jur.)	40
Cand.merc. (mat.)	23

BA Erhvervsprog	195
Korrespondent 2 sprog	6
Cand.ling.merc.	94
Tegnsprogstolk	20

HD 1.del	588
HD 2.del	537
- Afsætningsøkonomi	114
- Finansiering	67
- Informatik	74
- Logistik	35
- Organisation	67
- Regnskabsvæsen	109
- Udenrigshandel	71

MBA	33
MPA	33

Korrespondent 1 sprog	126
ED	45

# Personale

## Handelshøjskolens fastansatte medarbejdere

fordelt på hovedområder og køn

	mænd	kvinder	ialt
<b>Fastansatte medarbej. ialt</b>	<b>371</b>	<b>401</b>	<b>772</b>
<b>Videnskabeligt personale</b>	<b>243</b>	<b>114</b>	<b>357</b>
Heraf økonomi	191	29	220
Heraf sprog	36	67	103
Heraf IKL*	16	18	34
<b>Administrativt personale</b>	<b>128</b>	<b>287</b>	<b>415</b>
Heraf økonomi	30	135	165
Heraf sprog	9	52	61
Heraf IKL*	2	9	11
Heraf biblioteket	46	46	92
Heraf fællesområdet	41	45	86

## Handelshøjskolens løstansatte medarbejdere

Inden for undervisning

<b>Eksterne lektorer ialt</b>	<b>246</b>
Heraf økonomi	206
Heraf sprog	27
Heraf IKL*	13
<b>Undervisningssister ialt</b>	<b>799</b>
Heraf økonomi	600
Heraf sprog	118
Heraf IKL*	81

\* IKL: Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse.



# Videnskabeligt personale

- fordelt på hovedområder og stillingsbetegnelser

## Det erhvervsøkonomiske Fakultet - ialt 220

	mænd	kvinder	ialt
Professorer	24	3	27
Docenter	10	1	11
Lektorer	96	15	111
Adjunkter	14	4	18
Øvrige*	47	6	53

## Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse - ialt 32

	mænd	kvinder	ialt
Professorer	0	1	1
Docenter	1	0	1
Lektorer	6	8	14
Adjunkter	1	2	3
Øvrige*	8	7	15

## Det erhvervsproglige Fakultet - ialt 103

	mænd	kvinder	ialt
Professorer	3	3	6
Docenter	1	2	3
Lektorer	23	43	66
Adjunkter	3	5	8
Øvrige*	6	14	20

## Ph.d.-studerende ialt 131

Det erhvervsøkonomiske Fakultet	95
Det erhvervsproglige Fakultet og Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse	36

\*Bla. Forskningsprofessorer, -lektorer og -adjunkter, forskningsassistenter, amanuenser, instructorer, udenlandske gæstelærere.

# Økonomi

## HANDELSHØJSKOLENS SAMLEDE UDGIFTER 1993-1997, FORDELT PÅ VIRKSOMHEDSTYPER.

Udgifter i mill. kr. (løbende niveau)

	1993	1994	1995	1996	1997	
Ordinær virksomhed	352,0	366,2	405,4	474,6	476,1	(482,6)
Anlægsudgifter	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	
Div. særbevillinger (UM)	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	
Indtægtsdækket virksomhed, kommerciel	3,5	0,9	0,4	0,3	0,5	
Indtægtsdækket virksomhed, ikke-kommerciel	23,7	24,3	22,1	23,2	33,5	(27,0)
Udgifter ialt (subtotal)	<b>380,0</b>	<b>391,5</b>	<b>427,9</b>	<b>498,1</b>	<b>510,2</b>	
Moms	16,1	15,5	20,5	27,6	22,0	
Udgifter ialt	<b>396,1</b>	<b>407,0</b>	<b>448,4</b>	<b>525,7</b>	<b>532,2</b>	
Akkumuleret opsparing (ordinær virksomhed)	33,8	54,4	57,8	12,1	7,0	
Akkumuleret overførsel (indt.dæk. virksomhed)	19,7	21,5	20,9	31,3	9,2	

Noter:

Opsparingssaldoen for 1996 er reduceret med 5,3 mill.kr.. som følge af opsparingsskat. Opsparingssaldoen er i 1997 reduceret som følge af en negativ bevilling på 4,9 mill. kr. i opsparingsskat for 1996. Regnskabspraksis ændres fra 1997, således at overheadbidrag (generel omkostningstillæg) fra afsluttede aktiviteter under indtægtsdækket virksomhed, ikke kommerciel, overføres til ordinær virksomhed. For 1997 er der ialt overført 6,5 mill.kr.. De i parentes opgjorte udgifter viser udgiften ved uændret regnskabsprincip. Udgiften vedr. det igangværende byggeri på Frederiksberg indgår ikke i ovennævnte opstilling. I 1997 har der for dette været afholdt udgifter på ialt 67,8 mill.kr.. Det tilsvarende beløb for 1996 og tidligere er 75 mill.kr..

## HANDELSHØJSKOLENS SAMLEDE UDGIFTER FOR 1996 OG 1997 FORDELT PÅ FORMÅL OG HOVEDOMRÅDER.

Udgifter i mill.kr. (løbende niveau, excl. moms)	1996					1997				
	Sprog	Økonomi	Fæll.omr.	Øvr.	ialt	Sprog	Økonomi	Fæll.omr.	Øvr.	ialt
Basisforskning	24,4	53,7			78,1	26,7	49,4			76,1
Ekstern forskning	1,4	18,9			20,3	2,2	22,9			25,1
Kontraktforskning	0,0	0,1			0,1		0,1			0,1
Ordinær uddannelse	54,7	108,6			163,3	57,1	104,3			161,4
Åben uddannelse	10,2	58,8			69,0	10,2	59,7			69,9
Forskeruddannelse	3,6	10,0			13,6	5,2	14,5			19,6
Int. stud. udveksling	1,7	4,2			5,9	1,3	5,2			6,5
Kursusundervisning	0,1	0			0,1	0,1				0,1
Bibliotek				30,7	30,7				29,4	29,4
Generel ledelse og administration			46,1		46,1			43,8		43,8
Husleje m.v.			45,5		45,5			46,8		46,8
Bygningsdrift og -vedligeholdelse			22,8		22,8			24,4		24,4
Øvrige fællesformål			2,6		2,6			6,8		6,8
<b>Udgifter ialt</b>	<b>96,1</b>	<b>254,3</b>	<b>117,0</b>	<b>30,7</b>	<b>498,1</b>	<b>102,8</b>	<b>256,1</b>	<b>121,8</b>	<b>29,4</b>	<b>510,2</b>



## HANDELSHØJSKOLENS FINANSIERINGSKILDER 1996 OG 1997.

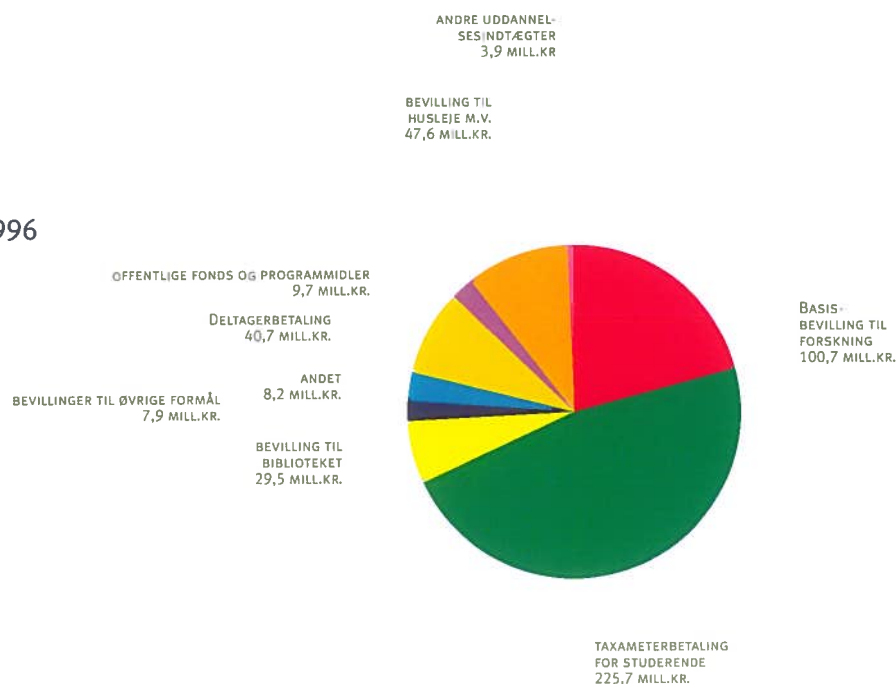
Indtægter i mill. kr. (løbende niveau, excl.moms)

	1996		1997	
	BEVILLINGS-FINANSIERET	INDTÆGTS-FINANSIERET	BEVILLINGS-FINANSIERET	INDTÆGTS-FINANSIERET
Basisbevilling til forskning	94,3		100,7	
Stipendie- og taxameterbevilling til forskeruddannelse	8,7		11,3	
Taxameterbevilling til åben uddannelse	34,3		30,0	
Deltagerbetaling for åben uddannelse		36,7		40,7
Taxameterbevilling til ordinær uddannelse	165,8		184,4	
Biblioteksbevilling	28,5		29,5	
Bevilling til kapitaludgifter (husleje o.l.)	47,6		47,6	
Bevilling til øvrige formål	7,8		7,9	
Driftindtægter ved salg og udleje		6,7		8,0
Kommerciel indtægtsdækket virksomhed		1,0		0,8
Offentlige fonds- og programmidler		20,5		9,7
EU og andre internationale forskningstilskud		4,0		3,2
Øvrige tilskud til forskning		4,2		-3,9
Øvrige tilskud til uddannelse		7,8		3,9
Institutionsintern statslig overførelsesindtægt		0,3		0,1
<b>Bevillinger (subtotal)</b>	<b>387,0</b>		<b>411,4</b>	
<b>Indtægter og tilskud (subtotal)</b>		<b>81,2</b>		<b>62,5</b>
<b>Finansiering ialt</b>		<b>468,2</b>		<b>473,9</b>

### Noter:

Lønudgiften til kandidatstipendier er indeholdt i basisbevillingen til forskning og ikke i forskeruddannelsesbevillingen. Taxameterbevillingen til åben uddannelse indeholder kompensation fra Undervisningsministeriet for betalingsfritagne studerende fra andre institutioner. Regnskabspraksis ændres fra 1997, således at indbetaling ved indtægtsdækket virksomhed først indtægtsføres i takt med udgiftsafholdelsen. Ift. uændret regnskabspraksis er der tale om en reduktion på ca. 16,75 mill.kr.

### INDTÆGTSFORDELING 1996



# Adresser

## Handelshøjskolens internetadresse er: [www.cbs.dk](http://www.cbs.dk)

### Rektorat

Rektor, lektor  
Finn Junge-Jensen

Prorektor, lektor  
Bente Kristensen

Struenseegade 7-9  
2200 København N

Telefon 3815 3815  
Telefax 3815 2015

### Fællesadministrationen

Administrationschef  
Jakob Voltelen

Struenseegade 7-9  
2200 København N

Telefon 3815 3815  
Telefax 3815 2015

### Informationsafdelingen

Fuldmægtig Finn Kjerulff Hansen

Struenseegade 7-9  
2200 København N

Telefon 3815 2006  
Telefax 3815 2015  
E-mail: [fkh.ledsek@cbs.dk](mailto:fkh.ledsek@cbs.dk)

### Det internationale kontor

Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 3006  
Telefax 3815 3825  
[www.cbs.dk/cbs\\_jadm/dik/diduk.html](http://www.cbs.dk/cbs_jadm/dik/diduk.html)

### Kræmmerhuset

Nansensgade 19  
1366 København K

Telefon 3815 2778  
Telefax 3815 3964  
E-mail: [red.khuset@cbs.dk](mailto:red.khuset@cbs.dk)

### Handelshøjskolens Bibliotek

Overbibliotekar Michael Cotta-Schönberg

Rosenørns Allé 31  
1970 Frederiksberg C

Telefon 3815 3666  
Telefax 3815 3663  
E-mail: [HBK.LIB@cbs.dk](mailto:HBK.LIB@cbs.dk)  
[www.cbs.dk/library/bibuk.html](http://www.cbs.dk/library/bibuk.html)

### Handelshøjskolens Webadministration

Bibliotekar Lars Neidhardt  
Rosenørns Allé 31  
1970 Frederiksberg C

Telefon 3815 3745  
Telefax 3815 3663  
E-mail: [lne.LIB@cbs.dk](mailto:lne.LIB@cbs.dk)



## Det erhvervsøkonomiske Fakultet

Dekan, lektor Gert Bechlund

Nansensgade 19  
1366 København K

Telefon 3815 3815  
Telefax 3815 2675  
[www.cbs.dk/faculty/fac\\_bus/1okfakuk.html](http://www.cbs.dk/faculty/fac_bus/1okfakuk.html)

Den erhvervsøkonomiske  
Fakultetsadministration  
Nansensgade 19  
1366 København K

Telefon 3815 3815  
Telefax 3815 2675

Studievejledningen  
Nansensgade 19  
1366 København K

Telefon 3815 2710  
Telefax 3815 2777  
E-mail: [pj.oefak@cbs.dk](mailto:pj.oefak@cbs.dk)

## Institutter

### Institut for Afsætningsøkonomi

Struenseegade 7-9  
2200 København N

Telefon 3815 2100  
Telefax 3815 2101/02  
[www.cbs.dk/departments/marktg](http://www.cbs.dk/departments/marktg)

### Institut for Finansiering

Rosenørns Allé 31  
1970 Frederiksberg C

Telefon 3815 3615  
Telefax 3815 3600  
[www.cbs.dk/departments/finance](http://www.cbs.dk/departments/finance)

### Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi

Nansensgade 19  
1366 København K

Telefon 3815 2535  
Telefax 3815 2540  
[www.cbs.dk/departments/ivs](http://www.cbs.dk/departments/ivs)

### Institut for Informatik

Howitzvej 60  
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 2400  
Telefax 3815 2401  
[www.cbs.dk/departments/inf](http://www.cbs.dk/departments/inf)

### Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse

Nansensgade 19  
1366 København K

Telefon 3815 2515  
Telefax 3815 2500  
[www.cbs.dk/departments/int](http://www.cbs.dk/departments/int)

### Juridisk Institut

Nansensgade 19  
1366 København K

Telefon 3815 2626  
Telefax 3815 2610  
[www.cbs.dk/departments/law](http://www.cbs.dk/departments/law)

### Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Blågårdsgade 23B  
2200 København N

Telefon 3815 3630  
Telefax 3815 3635  
[www.cbs.dk/departments/mpp](http://www.cbs.dk/departments/mpp)

### Institut for Nationaløkonomi

Nansensgade 19  
1366 København K

Telefon 3815 2575  
Telefax 3815 2576  
[www.cbs.dk/departments/econ](http://www.cbs.dk/departments/econ)

### Institut for Organisation og Arbejdssociologi

Blågårdsgade 23B  
2200 København N

Telefon 3815 2815  
Telefax 3815 2828  
[www.cbs.dk/departments/ia](http://www.cbs.dk/departments/ia)

### Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Howitzvej 60  
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 2400  
Telefax 3815 2401

### Institut for Regnskabsvæsen, Økonomistyring og Revision

Howitzvej 60  
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 2320  
Telefax 3815 2321  
[www.cbs.dk/departments/aa](http://www.cbs.dk/departments/aa)



## Projektcentre

### Center for Social Integration og Differentiering

Struenseegade 7,2  
2200 København N

Telefon 3815 2530  
Telefax 3815 2845

### Projektcentret CESAR

Forskerbyen SYMBION  
Fruebjergvej 3  
2100 København Ø

Telefon 3917 9866  
Telefax 3917 9863  
E-mail: [iqlbr@merkur.cbs.dk](mailto:iqlbr@merkur.cbs.dk)

## Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 3815  
Telefax 3815 3840/3209  
[www.cbs.dk/departments/ikl](http://www.cbs.dk/departments/ikl)

## Center for Østeuropa

Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 3030  
Telefax 3815 3037  
[www.cbs.dk/departments/cees](http://www.cbs.dk/departments/cees)

## Det erhvervsproglige Fakultet

Dekan, lektor Ole Helmersen

Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 3815  
Telefax 3815 3830  
[www.cbs.dk/faculty/fac\\_lan/1spfakuk.html](http://www.cbs.dk/faculty/fac_lan/1spfakuk.html)

Den erhvervsproglige  
Fakultetsadministration  
Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 3815  
Telefax 3815 3830

## Studiekontoret/Sprog

Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 3316/17  
Telefax 3815 3835



## Institutter

På adressen  
Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 3815

findes flg. erhvervsproglige  
institutter:

**Institut for Engelsk**  
Telefax 3815 3845  
[www.cbs.dk/departments/english](http://www.cbs.dk/departments/english)

**Institut for Fransk, Italiensk og Russisk**  
Telefax 3815 3865  
[www.cbs.dk/departments/fir](http://www.cbs.dk/departments/fir)

**Institut for Spansk**  
Telefax 3815 3850  
[www.cbs.dk/faculty/fak\\_lan/1spauk.html](http://www.cbs.dk/faculty/fak_lan/1spauk.html)

**Institut for Tysk**  
Telefax 3815 3860  
[www.cbs.dk/departments/german](http://www.cbs.dk/departments/german)

**Institut for Datalingvistik**  
Bernhard Bangs Allé 17B.1  
2000 Frederiksberg  
Telefon 3815 3136  
Telefax 3815 3820  
[www.cbs.dk/departments/dl](http://www.cbs.dk/departments/dl)

## Tilknyttede institutioner:

### Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter

Direktør Peter Stolt

Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg

Telefon 3815 2012  
Telefax 3815 2040  
[www.hhe.cbs.dk](http://www.hhe.cbs.dk)

### Handelshøjskolens Forlag

Forlagsleder Lauge Stetting

Nansensgade 19,8  
1366 København K

Telefon 3815 3960  
Telefax 3815 3962  
[www.cbspress.dk](http://www.cbspress.dk)

### SAMS- Scandinavian Academy of Management Studies

Nyhavn 38,5  
1051 København K

Telefon 3391 5454  
Telefax 3391 5556  
[www.sams.cbs.dk](http://www.sams.cbs.dk)

### Center for Offentlig Organisation og Styring

I samarb. m. universiteterne i Aalborg,  
København og Roskilde og Danmarks  
Forvaltningshøjskole

Blågårdsgade 23B  
2200 København N

Telefon 3815 2181  
Telefax 3815 2200  
[www.cbs.dk/departments/cos](http://www.cbs.dk/departments/cos)

Design:  
Finn Nygaard AGI. MDD  
Eleven Danes © 1998

Foto: Jørgen Schytte  
G.Olofsson  
Novo Nordisk  
Piotr og co.  
Billedhuset  
Kræmmerhuset

Tegninger s.75  
Jens Koudahl

Repro: ReproPoint

Tryk: FS-Tryk, Aarhus  
Tøroffset

Typografi: Jante, Meta

Papir: Consort Royal Osprey Silk Tint  
Omslag: 300 gram Osprey Silk Tint  
Indhold: 130 gram Osprey Silk Tint

Redaktion:  
Finn Junge-Jensen, Rektor  
Finn Kjerulff Hansen, Fuldmægtig  
Jostein Algrøy, Projektmedarbejder  
Henrik Hermansen, Fuldmægtig  
Søren Jeppesen, Fuldmægtig  
Janie Huus Tange, Fuldmægtig

Handelshøjskolen i  
København © 1998  
Struenseegade 7 - 9  
2200 København N

Telefon: 3815 3815  
Telefax: 3815 2015  
www.cbs.dk